Administración Insurgente y Transformadora

Luisa F. Zambrano D.

Sistematización de una experiencia socioproductiva universitaria

ARACA EDITORES

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ

LUISA F. ZAMBRANO D.

ADMINISTRACIÓN
INSURGENTE Y TRANSFORMADORA

Sistematización de una experiencia
socioproductiva universitaria

ARACA EDITORES

Caracas, 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
SIMÓN RODRÍGUEZ

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Adrián Padilla Fernández
Rector

Julio Valdez
Vicerrector Académico

Pedro Hutman
Vicerrector Administrativo

Oscar Rodríguez Pérez
Secretario

© Luisa F. Zambrano D.
© Araca Editores. 2018
aracaeditores@gmail.com

Coordinación editorial: Felgris Araca
Diseño de cubierta: José Ruiz
Diagramación: José Ruiz
Correccion: Luis Durán

Lugar de Impresión: Caracas, Venezuela

ISBN: 978-980-288-074-4
Depósito Legal: DC2018001407

ADMINISTRACIÓN
INSURGENTE Y TRANSFORMADORA

Sistematización de una experiencia
socioproductiva universitaria

Tabla de contenidos

Dedicatoria 9
Agradecimiento 11
Resumen 13
El Estudio de lo Administrativo desde el Pensamiento Rodriguiano e Insurgente 14

LA MIRADA ONTOEPISTEMICA Y LA RUTA METODOLÒGICA 23
La ruta metodológica 26
Objetivos de sistematización 30
Nodos Problemáticos o ejes para la sistematización; . 30

LOS RELATOS 35
El encuentro con equipo y la presentación formal. *Los fantasmas que me preceden* 35
La primera tarea del equipo: Limpieza y despeje de la oficina. *La resistencia al cambio* 35
La segunda tarea: Bajar los niveles de morosidad del proyecto UEGR. *La desarticulación* 38
Eje de problematización: Direccionalidad y procesos administrativos. Planificar, controlar, tomar decisiones 43
Surge el Proyecto Grados: Emprendimiento socioproductivo en prestación de servicios para el ceremonial académico 44
Eje de problematización: Crecimiento Personal y trabajo en Equipo: Auto- co-formación, Conflicto, Tolerancia, Comunicación y Buen Humor 60
Sentí que podía ser más que una secretaria 63

Unifica una buena comunicación…antes se oía a todos pero solo a un grupo se le escuchaba… cuando uno escucha entiende el mensaje 67
Eje de problematización: Socioproductividad y Sustentabilidad: Creación de valor tangible e intangible sostenible en el tiempo 68
Ahora es que veo lo que es ser productivo … y siento que nosotros sabemos y hacemos mucho más… y eso me gusta 70
Salarios vs ingresos productivos 70
La productividad es más que económica… hay otra motivación…me llena y me satisface, me siento 100% productiva 74

El PUNTO DE LLEGADA 77
Un tejido de categorías que se fueron entramando 77
Algunos parrafos insurgentes desde el cuerpo analítico . 80
Algunos nudos problemáticos identificados durante la experiencia 82

A MANERA DE CIERRE 85

Referencias Bibliohemerográficas 87

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a todos los que trabajamos por transformar e insurgir los espacios cotidianos en los que laboramos, en especial los espacios de lo administrativo dentro de las Universidades venezolanas que luchamos por construir "Ciencia Nuestra Rodriguiana".

AGRADECIMIENTO

Este libro es la sistematización de una experiencia colectiva de más de 2 años, que tuvo como protagonistas el equipo de trabajo de la Fundación UNESR, (Arminda, Janet, José, Marta, Marlin, Milton, Pedro y Wilkie), por tanto, mi mayor agradecimiento a todos y cada unos de los compañeros y compañeras que estuvieron a mi lado durante este importante trayecto en mi vida profesional y humana. Agradezco también a las personas que leyeron el trabajo y me dieron sus sabios consejos para encauzarme en el camino de la sistematización de experiencia como metodología de investigación como lo fueron Julio Valdez, Juan Silverio, Alejandrina Reyes, Lisbeth Clocier, Thais Marrero, Catherine Fagundez. Por último y con especial mención agradezco a mis colegas y profesoras que acompañaron en el Jurado de evaluación este trabajo de ascenso para categoría de profesora Asociada de la UNESR, y le dieron el impulso para que hoy se convierta en esta publicación como lo son la Profesora. Lisbth Clocier, Profesora Wintila Guacaran y la profesora Maria Alcira González. A todos y todas nuevamente mil gracias.

Resumen

Esta sistematización es un testimonio que muestra que la administración insurgente y transformadora, emerge desde experiencias institucionales cotidianas, experiencias como la de la dirección y la gestión de la FUNESR, que se legitima a través de los sujetos protagónicos que las vivenciaron como colectivo involucrado en proyectos socioproductivos con aciertos y desaciertos, que fue analizada, visibilizada, sistematizada y socializada como propuesta alternativa insurgente en esta investigación. Se trabajó dialogando con los saberes teóricos de Simón Rodríguez, Jesús Rivero (2003), Orlando Borrego (1989) y Luis Bigott (2011), para intentar el hacer "ciencia nuestra" liberadora, descolonizada, atrevida, para cambiar, transformar y construir otras normas, otras regularizaciones, otros haceres que a largo plazo puedan lograr el objetivo soñado de la transformación universitaria: modificar las conciencias y las conductas, para pasar de simples egresados/empleados/funcionarios del sistema capitalista, a creadores de trabajo productivo/liberador/descolonizado con autocrecimiento individual/colectivo/institucional.

Esta sistematización de experiencia, siguió la ruta metodológica de Oscar Jara (2012), y tuvo como objetivo primordial: Sistematizar los procesos de transformación socioproductivos de la FUNESR como experiencia de aprendizaje colectivo y aproximación a la construcción de un modelo de administración y planificación comprometida universitaria durante el 2015/2017, para ello se establecieron tres (3) ejes de problematización que fueron: a)Direccionalidad y otros procesos administrativos

insurgentes. b) Crecimiento personal y trabajo en equipo. c) Socioproductividad/ sustentabilidad.

Al llegar al punto de cierre esta investigación deja interesantes resultados que apuntaron principalmente a reflexionar sobre otra mirada a la gestión no capitalista, dejando evidencia que los procesos de planificación y gestión socioproductiva en la Funesr fueron una enorme fuente de producción de conocimientos científico administrativo, así como herramienta para el trabajo de descolonización y creación de nuevas realidades institucionales con énfasis en la direccionalidad centralizada y democrática, la gestión y control colectivo de procesos administrativos, la planificación participativa, la comunicación activa, la gerencia emocional, el manejo de conflictos, los estímulos morales y materiales, la socioproductividad en general como la agregación de valor tangible e intangible.

Palabras clave: Sistematización de experiencia, administración insurgente, socioproductividad universitaria.

El Estudio de lo Administrativo desde el Pensamiento Rodriguiano e Insurgente

En Venezuela, el modelo de gestión universitaria está establecido en la Ley de Universidades (1970), actualmente vigente, que define tres funciones: la docencia, la investigación y la extensión; tres actividades u objetivos que se planifican y presupuestan de manera totalmente separada, desvinculadas y muy bien delimitadas. Este modelo es establecido desde el Consejo Nacional de Universidades (CNU) y la Oficina de Planificación del sector Universitario (OPSU), garantizando la formación y desarrollo de competencias de millones de profesionales para la apropiación de la renta y su acumulación

externa (capitalismo extraccionista - petrolero). Prevaleciendo el Modelo Administrativo que institucionaliza, como único y valedero, el modo de producción capitalista, excluyente y potenciador del capital, a través de la plusvalía de los que poseen los medios de producción y que convierte a la administración parafraseando a Carrasco (2016) en la ciencia de los procedimientos para el éxito de un objetivo determinado fundamentado en "la ideología de la no ideología". Es decir, la administración como una "ciencia neutra" que no tiene ideología porque "solo se ocupa de procesos organizativos, de planificación y control".

En tal sentido, el sistema educativo y administrativo venezolano está estructurado de acuerdo a "…las teorías y experiencias de grandes industrias, países, imperios y aportes de Taylor y Fayol, Mayo, Drucker, entre otros…considerados padres de la administración capitalista, quienes se ocuparon en organizar el trabajo de muchos para el logro de objetivos individuales…" (Carrasco, Pág. 53); son escasas las referencias teóricas y prácticas que invitan a estudiar e impulsar una "cultura productiva" dentro de un modelo colectivista, en nuestro país y en especial en las universidades.

Por otra parte, la disponibilidad de una renta petrolera "ilimitada", permitió que el modelo de gestión y planificación universitaria generara profesionales tecnócratas, acríticos y desvinculados de su contexto histórico y social, un modelo que banalizó la construcción de un aparato productivo diversificado, con capacidad de satisfacer el mercado interno, para lograr la soberanía productiva, la seguridad alimentaria y la independencia económica a través de un desarrollo científico y tecnológico innovador.

Esto conllevó a que las universidades venezolanas, hoy muestren una clara desvinculación entre los objetivos estratégicos nacionales y sus lineamientos formativos, así vemos,

como siendo Venezuela un país fundamentalmente "productor" de hidrocarburos o mejor dicho "extractor de hidrocarburos"; no obstante, nuestras universidades, que son más de sesenta y cuatro (64), sólo un reducido número de ellas, son las que forman licenciados en ciencias o en áreas específicas vinculadas al petróleo y sus derivados, nuestro sistema universitario en más de 100 años, no se ocupó de planificar el sistema formativo necesario para hacer del petróleo un producto que nos impulsara a ser una potencia petrolera, más allá de extraerlo y venderlo como materia prima a empresas extranjeras que le agregan valor y nos los regresen para vendérnoslo como productos acabados. (Zambrano, 2015).

Son pocas las universidades venezolanas que hoy trabajan para el desarrollo del talento, que procure la "agregación de valor" a lo extraído de los pozos petroleros, de las minas, de la tierra misma y de nuestra gente, en otras palabras, las cifras de la gestión universitaria no muestran aportes significativos en conocimientos científicos, tecnologías, innovaciones, saberes para creación de nuevos productos, subproductos derivados o servicios vinculados, por ejemplo a los manejos de la industria del petróleo: aspectos administrativos, financieros, comerciales, legales, entre otros.

En reciente data, la crisis de los precios del petróleo y los embates de la situación económica y el desabastecimiento hacen realmente urgente la necesidad de un cambio de modelo, del rentismo a la producción y la sustentabilidad, es por ello que el Ministerio de Educación Universitaria señala "…. *las universidades deben explorar sus propios mecanismos para producir recursos financieros que les permita apuntalar parte de sus actividades en busca de nuevos conocimientos…"* Mppeu (2015), de manera que pone un especial empeño en que las Instituciones de Educación Universitarias IEU, se inscriban en el modelo de socioproductividad y hacia una gestión

que apunte al desarrollo endógeno con *agregación de valor,* bajo una visión sistémica y holística *(el aquí y el ahora)* que permita la generación y creación de *-ciencia nuestra-* en toda la cadena socioproductiva *(cultural, tecnológica, ecológica, social, económica, territorial).*

De modo que se comienza el impulso de políticas públicas para crear la conciencia de la producción en los espacios educativos, por ejemplo con el programa "Todas las manos a la siembra", año 2010, que enseñaba la producción de alimentos a través del manejo agrícola en todos los espacios educativos, desde los preescolares, primaria, liceos y universidades, en un ambiente seguro, sano, ecológico y equilibrado de acuerdo a los Artículos 127 y 128 CRBV. Este programa fue una primera política pública educativa dirigida expresamente a la producción desde estos espacios. No obstante, como es común dentro de un sistema programado para distribuir renta, más no crearla, el programa sufrió los múltiples inconvenientes de las incoherencias administrativas y burocráticas que no le permitieron seguir desarrollándose o hacerlo de manera atropellada.

Son muchos los ejemplos como el anterior, dado que a pesar de que se decretara desde el Estado una política pública, se trata de una lucha ideológica, cultural y procedimental, que no se resuelve con "apellidar" con la palabra "socioproductivo" a todos los proyectos y asuntos, sin concienciar en el cambio del "modelo capitalista extractivista" hacia "otras formas" originales como las llamó el Maestro. La problemática de lo socioproductivo en las universidades venezolanas es que necesitan experimentarse en todos los espacios (aulas, oficinas, laboratorios, campos, entre otros), y ser reflexionados desde otros referentes.

Por ello, esta investigación intenta construir *"Ciencia Nuestra Rodriguiana"*, y para ello seguimos lineamientos del Maestro Simón Rodríguez en su propuesta de planificar la

liberación de la patria nuestramericana y llegar a la generación de nuevos conocimientos desde lo administrativo y productivo, su divulgación *en continuum;* sistematización y socialización mediante la ecología de saberes para construir modelos, referencias, pruebas, replicas, entre otros, que sustenten nuevas fuentes y formas de generación e invención colectiva.

El pensamiento Rodriguiano, vinculado a la educación y la producción, en torno al desarrollo personal de los individuos, su capacidad de comprender y analizar la sociedad en la que viven, su desarrollo humano y personal en el contexto del desarrollo social y comunitario inspirado en principios y valores como la igualdad, la equidad, libertad, emancipación social y humana. Una educación que permita a cada uno desarrollar a plenitud sus talentos y construirse como persona y ciudadano solidario y productivo. Que le enseñe a ser, a convivir, a aprender y a trabajar. En fin, una educación que le enseñe a cada individuo crecer y desarrollarse como persona y a preocuparse por su entorno social, que le enseñe los valores y principios de su sociedad. Formar individuos que enfrenten al mundo valiéndose de sus destrezas y habilidades. Formar personas pensantes que no se valgan solo de la memoria y por último que se les enseñe a trabajar y a valorar su trabajo.

La investigación que aquí planteo trata de sistematizar la experiencia de un grupo de trabajadores universitarios **que están creando valor a través de la prestación de servicios administrativos ofrecidos a la comunidad universitaria de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR,** esta sistematización de experiencias socioproductivas vivenciadas por el equipo Fundación UNESR, **esboza un modelo de gestión y planificación socioproductivo en el sector servicios,** desde el diseño de la idea de servicio hasta su puesta en marcha y comercialización (entendiendo la importancia de la formación y el acompañamiento técnico metodológico en la

gestión (organizativa, administrativa, financiera, legal, etc.) de cada fase del proceso.

Destaco en esta narrativa mi visión subjetiva como responsable de la gestión y direccionamiento de la fundación durante tres años, mis experiencias en otras instituciones y mi preocupación investigativa relacionada al tema de los procesos socioproductivos y sus enfoques y experimentaciones a lo interno de las universidades, dado que entiendo que asumir el reto de convertir a la UNESR en un referente de universidad socioproductiva, conllevó a generar diversos cambios en lo micro y en lo macro (organizativos, administrativos, actitudinales, ideológicos, personales, emocionales, etc.) que suponen impulsar un "nuevo modelo de gestión a lo interno de la Universidad," y es el caso que sistematizamos en este trabajo, donde se muestran las múltiples experiencias que emanaron del –aprender haciendo- a través de enseñanza/aprendizaje inspirada en los principios formulados por Simón Rodríguez y de los haberes y saberes del equipo humano que interactuó día a día para hacer realidad una gestión administrativa socioproductiva.

Aquí se sintetiza parte de los procesos que apuntaron a establecer dentro del modelo universitario un esquema de planeación marcada por el trabajo socioproductivo liberador, cuyo eje fundamental es el trabajo creador y recreador visto desde todas sus aristas; administrativo, procedimental, económico, formativo, emocional, ideológico, espiritual. Donde los resultados e indicadores de gestión se miden más allá, de las variables económicas, administrativas de eficiencia y "éxito empresarial" para comenzar a hacer visibles otros resultantes del trabajo valorativo, de complementariedad, crecimiento individual y colectivo.

La institución que aquí se trabaja, es la Fundación Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez

FUNESR, organización que desde hace varios años viene asumiendo diversos proyectos que le permiten a la universidad obtener algunos ingresos propios, no obstante, sus proyectos eran considerados conservadores con poco o nulo impacto para la universidad y sus núcleos. En julio de 2015, hay un cambio en la dirección general dado que la rectora Alejandrina Reyes se propuso impulsar parte del modelo Socioproductivo UNESR a través de la FUNESR. Invitándome a asumir la tarea de dirigir la fundación para apoyar el apalancamiento de un nuevo modelo de gestión dentro de la universidad, involucrándome así en la experiencia socioproductiva que este trabajo sistematiza y que tanto la rectora como yo entendimos como el compromiso social, político moral y ético de este tiempo, merece ser investigado y socializado dado que como señaló el maestro Jesús Rivero (2003);

> … el esfuerzo comprometido con los sectores sociales golpeados por la administración burocrática elitesca, arrogante y represiva. **Estudiar los fenómenos administrativos, sus verdaderas y reales causas; identificar sus contradicciones, develar su carácter y función, constituye un esfuerzo por describir, comprender, explicar y transformar parte de nuestra realidad;** es decir, hacer ciencia en lo administrativo **conocer e interpretar nuestra realidad** y así poder estar en disposición p**ara afrontar y buscar soluciones a la problemática** de nuestros países. (pág. 126). El subrayado es propio.

Por tanto y siguiendo a este autor, esta investigación recoge valores, contradicciones, reflexiones y debates que surgieron del proceso vivencial de un grupo humano, que hizo de sus prácticas cotidiana, una gestión que calificamos como comprometidas con el cambio del modelo capitalista-rentista hacia un modelo colectivista socioproductivo, donde el quehacer diario se convirtió en ejemplo para trabajo colectivo, responsables, polivalentes y ahora en una investigación, durante el periodo

julio 2015 a julio 2017, que insurge ante la cotidianidad administrativa universitaria para entender que;

> La **planificación administrativa** puede concebirse como un proceso de planificación continuo que a partir del conocimiento exhaustivo de la formación económico-social en la que actúa, interviene como parte integrante del proceso de planificación nacional para garantizar la correspondencia entre los planes de desarrollo y la estructura directiva y organizativa de esa formación social. **Se trata, en fin, de que a través de una acción consciente y dinámica se deduzcan las necesidades administrativas que supone la estrategia del plan para elaborar el plan de transformación administrativo y el modelo de gestión correspondiente.** El subrayado es propio. (Rivero. 2003; Pág. 105)

Por tanto, al sistematizar la gestión administrativa de una organización como la FUNESR estoy clara que es un ámbito que fundamentalmente trabaja con datos económicos, financieros, materiales o en la búsqueda de la correspondencia entre los planes de desarrollo y la estructura organizativa que debe ejecutar, asumiendo un "costo social", vinculado a una estructura apta y apropiada a su razón de ser.

No obstante, atendiendo la propuesta que hace Jesús Rivero (2003) de una "planificación insurgente" es necesario, una "investigación transformadora" (Inojosa, 2013) que interviene en procesos sociales, económicos, formativos, humanos, que me permitieron hacer conciencia de sus múltiples problemáticas. Esta sistematización, visibiliza alternativas organizativas y operacionales utilizadas en la realización de las labores sustantivas en esta institución, que concretaron y viabilizaron los fines y objetivos de una gestión política comprometida y participativa.

Se muestran también, las tareas que fueron conformando el modo de dirección participativa, sus procesos, sus

encuentros y desencuentros, aciertos y desaciertos; con los cuales se cumplieron las exigencias de la estructura organizativa convencionales en cuanto el ordenamiento operacional de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, que conforman y dinamizan las acciones, actividades y tareas de los procesos administrativos para la producción de servicios dentro de la universidad.

La mirada Ontoepistemica y la Ruta metodológica

Entendiendo que toda investigación parte de supuestos onto - epistemológicos que deben ser declarados como parte del "hacer científico" y en específico desde mi pretender hacer "ciencia nuestra", rodriguiana e insurgente, como lo declaro en párrafos anteriores, es fundamental entonces, reiterar que el sólo hecho de trabajar el tema administrativo me involucra con el paradigma del modelo hegemónico de la administración capitalista orientada principalmente por las teorías, técnicas y prácticas emergidas del proceso de industrialización norteamericana, donde sus escuelas de pensamiento instituida por Frederick W. Taylor, Henri Fayol, el sociólogo alemán Max Weber, Elton Mayo, Peter Drucker, entre otros, me enrumban en los caminos gerenciales, empresariales, del liderazgo, la motivación del Recurso Humano, etc.

Expresiones estas del "éxito" alcanzado por los modelos empresariales capitalistas y divulgado ampliamente por las universidades, que los presentan como "únicos" referentes científicos válidos, y preceptos epistémicos de la "ciencia administrativa burguesa". Estableciendo las reglas e instrucciones para actuar y hacer ciencia administrativa, dentro de las instituciones públicas y privadas, así, se crearon

principios, normas, procedimientos y leyes, para enraizar estas concepciones y premisas como parte de la "naturaleza de la ciencia administrativa".

Ante esta realidad ontoepistémica en esta investigación opté por asumir los procesos administrativos desde la concepción de Rivero que entiende:

> La problemática aquí planteada, sólo pretende ser una sencilla invitación a la investigación de tan escabrosa problemática, que conduzca a la f**ormulación de una nueva administración; pues frente a la formación capitalista de administradores no debemos quedarnos de brazos cruzados…** Cualquier intento científico en el campo de lo administrativo, que intérprete las exigencias objetivas de la realidad económico-social subdesarrollada y dependiente, tiene que insertarse en el proyecto político que se propone superar tal realidad, y por lo tanto **se convierte en un proyecto administrativo insurgente.** (Rivero 2003, Pág. 182). El subrayado es propio.

En este mismo orden de ideas, suscribo también a Borrego (1989), quien señala que;

> En el campo científico también existe hoy el consenso de que la primera limitante para un desarrollo administrativo viene dado por el relativamente **bajo nivel de desarrollo de la Ciencia de dirección socialista, y es por ello que la tarea primordial debe estar encaminada a la investigación, experimentación y perfeccionamiento del sistema de dirección** junto a la prioridad que debe prestarse a la superación y preparación de cuadros que dirigen; tareas estas, que en unidad indivisible con la formación y firmeza ideológica deben ser consideradas como los pilares principales, para alcanzar los objetivos de la nueva sociedad que se pretende construir. (Pág. 45-46). El subrayado es propio.

Ambos autores referidos, señalan la necesidad de asumir los aspectos administrativos, desde otra mirada, desde un enfoque que apunte a la transformación a subvertir el orden existente, es por ello, que opté por asumir como estrategia de abordaje

metodológico la sistematización de experiencia con enfoque socio crítico, ya que a decir de los pioneros de la sistematización (Oscar Jara, Sergio Martinic, Alejandro Ghiso) citados por Pérez de Maza (2016):

> ...las sistematizaciones son procesos que develan identidades e intereses diferenciados, lógicas de intervención diversas y hasta contradictorias sobre las realidades sociales; por consiguiente reconocen teórica y metodológicamente el pluralismo, la provisionalidad, el diseño y el diferendo, retomando, recreando y re contextualizando las p**otencialidades críticas de cada experiencia… con el objeto de promover entre ellos la transformación social de esa realidad.** (pág. 27)

En tal sentido, esta investigación muestra las contradicciones, aciertos, logros, miedos, fracasos, avances y retrocesos, de complejos procesos para "concienciar dentro del campo de la administración burguesa"; otra mirada, que me permitiera "impulsar, innovar para construir algo distinto". La experiencia de atreverse a emprender "crear nuevas formas de ser y hacer", como parte del ejercicio diario, conllevó a problematizar las prácticas cotidianas "clásicas" en lo individual y lo colectivo, para intentar "otras formas" de hacer y vivenciar los procesos administrativos, por ello, más que hablar de gerencia organizacional, intento referirme a la gestión de procesos sociales y colectivos, con una planificación comprometida en la planeación de un trabajo liberador, más que hablar de producción y ganancia, trato de visibilizar proyectos socioproductivos con agregación de valor, generación de excedentes y contraloría social participativa, más que hablar del liderizar procesos, se refleja el direccionamiento participativo y colectivizado.

Por otra parte, debo confesar que es mi primera experiencia con esta modalidad de estudio, tengo largo recorrido con la investigación cualitativa y cuantitativa, pero

atendiendo la necesidad de construir conocimiento desde mi propia experiencia vivida me atreví a incursionar por estos caminos donde vivencié las muchas ventajas de ser parte protagónica de la narrativa, así como las muchas dificultades de este proceso. Durante esta investigación se asoman las contradicciones e incoherencias propias de los intentos de despojarme de las viejas estructuras metodológicas hipotético/deductivas y la necesidad de abrazarme a una nueva forma de producción de conocimiento científico y creo ese es uno de los valores de este trabajo.

Esta sistematización, es un relato de la realidad en movimiento, es el relato de cómo se vive la realidad, en particular de cómo se vive lo socioproductivo, lo que dice, lo que hace, la cotidianidad del equipo humano de la FUNESR y la UNESR en relación a lo que está pasando actualmente dentro de una organización que se inventa a diario diversas maneras de generar recursos propios para el bienestar colectivo.

La ruta metodológica

La ruta metodológica propuesta en esta investigación, es la sistematización de experiencia, bajo el enfoque de Oscar Jara (2012) donde se trabajó con las experiencias que generaron datos subjetivos y objetivos (individuales y del colectivo que participa) y los convertí en conocimientos visibles y saberes, tangibles, desde las prácticas cotidianas de las personas que las realizan como metodología para transformar la realidad asumiendo "la gestión como parte de los procesos sociales…y como …un instrumento que **impulse conscientemente** la transformación de la sociedad; esto es lo que proponen los **modelos administrativos insurgentes y de transición...**(Rivero, 2003, Pág. 29).

El trabajo que presento es un intento por seguir la ruta pautada por Jara (2012) quien plantea cinco momentos, los cuales se estructuran de la siguiente forma:

1.- El punto de partida, contextualiza la investigación con base en los criterios de relevancia, validez, aplicabilidad, innovación y sostenibilidad, todos estos establecidos en la argumentación sobre la necesidad de sistematizar la experiencia de la FUNESR 2015/2017 como una propuesta administrativa desde una mirada rodriguiana e insurgente.

2.- Planteo las preguntas iniciales que problematizan la investigación para lograr los objetivos de sistematización sobre los procesos de transformación socioproductivos de la FUNESR como experiencia de aprendizaje colectivo y aproximaciones de construcción de nuevo modelo de planificación comprometida y socioproductiva universitaria.

3.- La recuperación del proceso vivido, presentado de dos maneras como relatos hechos por mí, y entrecruzados por un cuerpo analítico. Y también como parte de lo recogido a través de las diversas técnicas utilizadas, dado que una sola técnica no es suficiente para abordar un proceso de sistematización, debido a la diversidad de situaciones vivenciales que están presentes, lo que demandó utilizar una diversidad de técnicas, recursos y estrategias flexibles, (entrevistas, reflexiones grupales, análisis del discurso, entre otras), que me permitieron su adecuación a medida que se desarrollaron los acontecimientos y las experiencias de los y las trabajadoras de la fundación. En la narrativa se acordó, cambiar el nombre verdadero de los y las personas que intervinieron, para proteger sus identidades.

4.- El análisis de las experiencias, en esta sistematización se **Problematiza y analiza a través de tres ejes** los aspectos vinculados a:

- Direccionalidad y otros procesos administrativos insurgentes

- Crecimiento personal y trabajo en equipo
- Socioproductividad y sustentabilidad

En este momento se abordan estos ejes desde lo que van emergiendo tanto del aparato analítico como del dialogar con algunos autores, las reflexiones y análisis que me permitieron escrudiñar e interrogar las experiencias, de manera de comprender la totalidad de lo que pasó y por qué pasó lo que pasó, qué elementos estuvieron involucrados en esta forma de hacer gestión administrativa, desde la lógica de los acontecimientos y de la actuación de los sujetos involucrados, para poder aprender de lo sucedido.

Es a través de la problematización de estos tres ejes o puntos, de donde van surgiendo lo que en la investigación clásica encontraríamos en un aparte subtitulado "Resultados de la Investigación capítulo IV", aquí estos resultados van apareciendo a todo lo largo de la investigación y se sintetizan a través de los ejes y su aparato analítico.

Es fundamental señalar que para el análisis de las experiencias, lógicamente partí de mi propia experiencia de vida, que involucra mi condición de mujer, madre, socióloga, con un historial en cargos de dirección en diversas instituciones públicas, docente universitaria, con amplio recorrido en el área de la investigación social con manejo de los métodos de análisis crítico del discurso (Van Dijk) y de representaciones sociales (Moscovici, 1976), todos estos elementos me permitieron acercarme a las visiones del mundo individuales y colectivas que implicó atender al sistema de creencias, valores e imágenes generadas en el entorno, que construyeron a través del discurso y la comunicación, un ambiente real, concreto que me permitió interpretar las experiencias propias y de los demás.

Por otra parte, entendiendo que nuestras experiencias dependen del como aprehendemos los acontecimientos de la vida

diaria, simultáneamente, con las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos y trasmitimos a través de la tradición, la educación y la comunicación. El aparato analítico y análisis dialógico (con autores) que aquí hice, tuvo la doble función que concordando con Moscovici (1977), tienen las Representaciones Sociales, es decir; "hacer que lo extraño resulte familiar y lo invisible, perceptible" (pág.25).

En tal sentido, el análisis de la experiencia sobre los procesos de transformación socioproductivos de la FUNESR, se trabajó en función de comprender la relación entre comunicación y prácticas sociales, los procesos constitutivos del diálogo, de los discursos, rituales y los modos de trabajo, debido a que estos forman un terreno común de significados históricamente compartidos, porciones de sabiduría, tradición, sentido común y memoria que se constituyeron a decir de Moscovici (1976), en: …un "ambiente que toman una configuración donde conceptos e imágenes pueden coexistir sin ninguna tentativa de uniformidad, donde incertidumbres y malentendidos son tolerados, de tal modo que la discusión puede proseguir y los pensamientos pueden circular". (pág. 233).

5.- El último momento o **Punto de Llegada** consiste en lo que explica Pérez (2016):

> Culminado el análisis y la reflexión crítica el paso siguiente es **extraer las conclusiones formuladas en términos de lecciones aprendidas.** No se trata de mostrar resultados relevantes, ni de sintetizar lo realizado en una conclusión. Se trata de visibilizar la construcción colectiva del conocimiento y poner en el tapete los aprendizajes significativos que contribuyeron al cambio y/o que posibilitan nuevas propuestas o rutas para la experiencia realizada u otras que sean similares. (pág. 40) El subrayado es propio.

Este punto, evidencia los elementos trabajados y las categorías emergentes, como síntesis del proceso que inicio con

interrogantes y problematizaciones que me permitieron hacer unas afirmaciones, plantear otras interrogantes y presentar algunas lecciones aprendidas como frases insurgentes, para ofrecer algunas consideraciones que posibiliten otras experiencias vinculadas a los emprendimientos socioproductivos como proceso liberador y descolonizante dentro de un ente administrativo universitario.

Establece Jara (2012) que la sistematización debe cumplir con dos premisas éticas: haber participado de la experiencia y tener registros de la misma, dos premisas que se cumplen ya que se trata de la experiencia vivenciada por el equipo del cual formo parte y que laboro en la FUNESR durante el periodo julio 2015 y julio 2017, y como directora general de la FUNESR, tengo acceso a todos los registros e información administrativa y financiera generada durante este período (2015/2017).

Planteo, entonces, algunas preguntas iniciales y defino mis objetivos de la sistematización (Jara, 2012), preciso algunos ejes o nodos para desarrollar durante esta investigación:

Objetivos de sistematización:

- Sistematizar los procesos de transformación socioproductivos de la FUNESR como experiencia de aprendizaje colectivo y aproximaciones de construcción de planificación comprometida y socioproductiva universitaria.
- Identificar los elementos que impulsan los procesos de planificación comprometida y socioproductiva universitaria para el logro de la transformación de la FUNESR/UNESR.

Nodos Problemáticos o ejes para la sistematización;

- Direccionalidad y otros procesos administrativos insurgentes

- Crecimiento personal y trabajo en equipo
- Socioproductividad y sustentabilidad

Algunas interrogantes que sirvieron de guía para el trabajo de sistematización, ellas son:

- ¿Qué elementos intervinieron en la gestión socioproductiva de la FUNESR en estos últimos 2 años?
- ¿Qué conocimientos y saberes se produjeron en los procesos vivenciales de cada uno de los trabajadores de la institución que están convirtiendo a la FUNESR en una organización socioproductiva?
- ¿Cuáles fueron los nodos problemáticos, dificultades y conflictos que ha tenido que enfrentar el equipo humano de la FUNESR (como persona, como equipo y como institución)?, ¿Se superaron las dificultades, en qué momento? ¿Cómo se superaron esas dificultades?
- ¿Cuáles son y cómo identificar los elementos que emergen como gestión en la planificación socioproductiva universitaria?

Estas interrogantes, me ayudaron a la visibilización y recuperación del proceso vivido, de manera de ir dejando evidencias del camino recorrido, reconstruyendo las historias, ordenándolas y clasificando la información, las expectativas personales, grupales, y organizacionales de la FUNESR a partir de julio de 2015.

De tal manera que, estaré identificando las categorías que emergieron, haciendo su análisis, y dialogando con algunos autores para estructurar un aparato analítico que intenta dar respuesta a parte de las interrogantes anteriormente planteadas

y para luego presentarlo y desplegarlo en forma concluyente en el punto de llegada.

Como instrumento para la recolección de la información que contrastan, afirma y amplían mi propia experiencia, me serví de entrevistas abiertas, así como de la narrativa escrita por una de las compañeras del equipo de trabajo que se animó y quiso narrar en forma escrita su propia historia.

Socioproductividad esencia de la experimentalidad perdida

La UNESR creada en 1974 surge como una propuesta innovadora, experimental, para ensayar diversas estrategias educativas y productivas, desde los principios del Maestro Simón Rodríguez, quien desde su mirada visionaria entendió que el trabajo productivo estaba necesariamente vinculado a la labor educativa. La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez es una universidad nacional que cuenta con 23 núcleos a nivel nacional, coordinada por una sede rectoral que funciona en Caracas.

Asumiendo al maestro, el primer rector Dr. Adams (1975 -1982) impulsó la socioproductividad como propuesta que integraba la producción agrícola con todos los niveles de la educación desde la inicial a la universitaria, siendo la experiencia del núcleo Canoabo ubicado en el estado Carabobo, el mejor ejemplo. "No obstante, con el paso del tiempo y las diferentes visiones rectorales, los enfoques fueron cambiando y el impulso a lo productivo queda en el olvido". (Entrevista a ex rectora Mirian Balestrini 2016)

En el 2014, asume (nov) la Rectora Ana Alejandrina Reyes, en un contexto país, donde los precios del petróleo están en baja y las tensiones políticas para quebrantar el proceso revolucionario, establecen como estrategia una guerra económica que implica altos niveles de escasez y desabastecimiento. Ante ese panorama,

el mandato presidencial del Presidente Nicolás Maduro, es dar el vuelco y volver a lo productivo, con un enfoque principalmente social y socialista; ya no es una opción es una necesidad, y la única y verdadera alternativa. Anteriormente esto también lo señaló en múltiples oportunidades el presidente Chávez, sin embargo, el beneficio de la renta petrolera, continuaba facilitando la agricultura de puertos, y las sabias palabras de Comandante quedaban en buenas intenciones.

En el 2015, UNESR impulsada por la nueva rectora Reyes, asume el reto de la socioproductividad (entrevista y documentos Consejo Directivo) y comienza a establecerse dentro de los diferentes núcleos, discusiones sobre las potencialidades y necesidades locales, así como las estrategias para vehiculizarlas. Esto crea a nivel humano (estudiantil, docente, administrativo, obrero) y a nivel estructural (administrativo, organizativo y legal) grandes retos, que generaron resistencias, marchas y contramarchas. Es allí donde se visibiliza a la Fundación de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (FUNESR) y su carácter jurídico y administrativo como manera expedita de viabilizar diferentes procesos para apoyar la gestión de la UNESR / Socioproductiva.

La FUNESR, creada en el 1982 para impulsar la autogestión de la universidad, ha tenido diversos gerentes que la han llevado a asumir diferentes estrategias para cumplir con su misión de generar ingresos propios entre ellos podemos destacar las gestiones:

- 2000 al 2007, durante esta gestión la FUNESR más que generar recursos propios asume la administración del sistema de salud auto administrado de la universidad.
- 2008 al 2010, de acuerdo a entrevistas al equipo de trabajo, definen esta gestión totalmente exógena

vinculada fundamentalmente a lo patrimonial de instituciones ajenas a la universidad.

- 2010 al 2011, en este periodo se potencia el proyecto de educación continua para dictar cursos y talleres a empresas e instituciones.
- 2012 a julio 2015, continua el proyecto de educación continua para dictar cursos y talleres a empresas e instituciones, durante 2 años, luego cambia la modalidad este proyecto y es incluido dentro del presupuesto (OPSU – POA 2015) de la universidad.

Los relatos

El encuentro con equipo y la presentación formal. ***Los fantasmas que me preceden***

El primer día, se estableció la reunión con la directora saliente quien amablemente hizo la presentación oficial a todo el equipo y luego en una larga reunión, explicó detalladamente todos los proyectos que se adelantaban en la fundación y su estado actual. La Fundación contaba para ese momento con 9 personas, 3 proyectos y 3 cuentas bancarias de la cual operaba solo 1 y los estados financieros estaban en déficit.

En cuanto al personal que laboraba para el momento, todos mostraron un alto nivel de afectividad institucional y cohesión, al ser preguntado sobre su actividad en los últimos 6 meses, dos (2) afirmaron que no habían hecho literalmente nada, una persona confesó no saber por qué le dieron la tarea que le asignaron dado que no la conocía ni le interesaba, otros 3 explicaron sus funciones administrativas en un proyecto y le dieron relevancia, no obstante, ninguno de los 3 manejaba la totalidad ni conocía lo que el otro hacia y al final desconocían la integralidad de los procesos y el status real e impacto del proyecto.

La primera tarea del equipo: Limpieza y despeje de la oficina. ***La resistencia al cambio***

En lo relacionado al espacio físico, la FUNESR tiene sus oficinas en Caracas Torre del Colegio en Santa Fe el piso

6 de la, sede de rectorado y otras oficinas administrativas de la UNESR, para julio del 2015, los ambientes, estaban ocupados por cientos de cajas de archivos muertos con entre 12 a 20 años de desactualización. Las áreas se notaban descuidada y las personas se limitaban cohabitar transitando por donde se pudiera.

Para cumplir con la primera tarea, trabajamos como equipo y confrontamos una cotidianidad institucional que genera resistencia **al cambio aunque este suponga mejoras y es preferible aferrarse a lo conocido y a mantener los "espacios de confort" aunque estos estuvieran fuera de las normativas de salud, y armonía estética.** Una cotidianidad que no permite ver más allá de sí misma y se hizo necesario confrontarla de manera directa y tajante esto generó malestar.

Existían documentos bancarios y recibos de pago hasta del año 2000, los cuales para poder sacarlos de la oficina debía por solicitud de la persona de control interno, consultar al auditor de la UNESR ya que existía mucho temor por parte del personal por la desincorporación de cualquier documento que luego pudiese ser requerido. Sin embargo, tuve que mostrar una enérgica posición en cuanto a la necesidad de desocupación de los espacios, y pude contar con la autorización de auditoria para bajar las tensiones.

Deambulaban los fantasmas de los **procesos administrativos,** "no se ven, no existen pero de que vuelan, vuelan". Los procesos administrativos atados al "modelo rentista capitalista" desarticulados, inoperantes de la administración pública pero "seguros", "obligatorios", establecen en lo administrativo una cultura de "… mejor hacer lo estrictamente necesario, hacer lo que se te pide, cumplir con los horarios, las rutinas y llenar los formatos.

Mejor malo conocido que lo bueno por conocer. Dejar quieto lo que está quieto. Al parecer la administración pública tiene muchos fantasmas vivos y muertos, que aquí se intentarán develar.

Toda esta limpieza generó un gran volumen de bolsas y cajas que hicieron muy notorio para todo el personal del piso 6 de la UNESR que las cosas en la fundación empezaron a cambiar.

Durante el proceso de limpieza hice mucho hincapié en la lectura que le daba a ese estado generalizado de descuido de los espacios de oficina, comente que lo entendía como descuido, como poco interés en el trabajo y sus requerimientos, especialmente asumiendo la condición femenina del grupo que laboraba en estos espacios. Toda esta situación generó resistencia, ante una realidad que no querían ver. El énfasis en la limpieza y el acondicionamiento de los espacios fue interpretado, como confrontación, con el equipo, algunos en principio intentaron acompañar enérgicamente el proceso, y otros pasivamente, conformándose con solo acondicionar los espacios que ocupaban.

Cada mancha en la alfombra, era un reto personal, provocaba que pusiese mayor énfasis en las acciones de cambio, compre productos químicos y artículos como cepillos y otros y personalmente me encargué del proceso de limpieza, hecho que le mostró que estaba decidida a lograr los cambios y que yo los estaba motorizando, esto fue observado con admiración, pero también como la primera clara señal que las cosas empezarían a cambiar de manera radical.

Muy acertadamente la mayoría sintió de una u otra manera una confrontación personal ante lo que estaba viendo y se tocaron susceptibilidades. Pero se dejó en claro que desde ese momento, las cosas serían diferentes en la FUNESR, que se haría con la ayuda de todos trabajando como equipo, y

eso supondría situaciones drásticas para algunos, pero que tendríamos que confrontar con encuentros y desencuentros.

La segunda tarea: Bajar los niveles de morosidad del proyecto UEGR. ***La desarticulación***

FUNESR desde hace varios años viene asumiendo diversos proyectos que le permiten a la universidad obtener algunos ingresos propios, uno de esos proyectos es el de Unidades Económicas Generadores de Recursos (UEGR), estas unidades son locales que prestan servicio a los núcleos, tales como cafetines, copiadoras, librerías, entre otros, usando las instalaciones de la universidad, por ello la fundación les cobra una mensualidad.

Al preguntar sobre la situación general del proyecto, ninguno de los presentes supo responder ya que señalaron era una decisión gerencial y las autoridades nunca lo habían solicitado, al preguntar ¿cuántas unidades eran a nivel nacional?, ninguno tenía datos precisos que ofrecer, cuando pregunte por los procedimientos de control y seguimiento, 3 personas estaban involucradas pero ninguna sabia en concreto el trabajo del otro, y por tanto no existía una información global de lo que había. La otra pregunta fue ¿quién sabe del nivel de pagos y deuda existente?, la mayoría señaló a las personas de administración (2 caballeros) que se excusaron muy bien señalando que habían llamado a los núcleos para que les enviaran los recibos de pago para saber quien debía y quien no, y los núcleos nunca respondieron.

Al preguntar por los contratos y su incumplimiento, la abogada respondió rápidamente que hacía más de 3 años que no tenían contratos porque consultaría jurídica de la UNESR nunca se los aprobó y gastaban y gastaban papel, y siempre los devolvían sin firmar. Pregunte ¿si habían ido a visitar a los núcleos y hablado con los concesionarios?

Me respondieron que en algunas ocasiones pero que la fundación no tenía para los viáticos. La última y gran pregunta ¿qué han hecho entonces si este proyecto que es el único que genera ingresos continuos para la fundación y la universidad nadie sabe nada?

A cada interrogante, se iban evidenciado fallas estructurales en la administración, el seguimiento, la planificación, la gestión de los procesos, que comenzaba a generar incomodidad en el grupo, cada uno de alguna manera se excusaba con que no le habían dado instrucciones al respecto, pero por otra parte, estaba el sentimiento compartido como equipo, como organización y con la compañera que anteriormente había direccionado el equipo. Esto era muy vergonzoso e incómodo, al parecer sentían que en cada pregunta había un reproche y se evidenciaba fallas e inoperatividad.

En esas reuniones la primera en responder era una compañera, que reaccionaba rápidamente para justificar las acciones de la anterior gestión excusándola porque no había conexión entre la gerencia de la FUNESR y la línea rectoral de la universidad. A diferencia de esta gestión que estaba directamente vinculada dada mi amistad con la rectora. Señalaba que la fundación siempre había estado en situación de minusvalía debido a que nunca le hicieron el suficiente caso, que durante mucho tiempo fueron invisibles, no les tomaron en cuenta que se presentaron diferentes proyectos y propuestas y nunca le prestaron atención. Por tanto, no tenían responsabilidad de nada de eso, no podían responder por los núcleos que no hacían su trabajo de cobro, no podían responder por Consultaría Jurídica que no tenía los contratos, no podían viajar sin autorización, que lo que ellos podían hacer lo estaban haciendo.

Fueron varias las reuniones y esta era la dinámica general, se interrogaba casi reprochando por la inactividad,

o poco rendimiento en los proyectos Educación Continua y Membresía y el equipo se excusaban encausando las culpas a otros entes y direcciones o a los pocos recursos económicos existentes.

Ante esta dinámica desgastante la tercera semana ya se contaba con los espacios parcialmente recuperados, despejados de cajas y limpios. En reunión con el equipo y aceptando todas las dificultades y pretextos antes expuestos, se les consultó para contar con su apoyo en emprender la tarea para bajar la morosidad de las UEGR que para ese momento ya se tenía un aproximado de un 80%, les comuniqué que ya había conversado con la rectora de la situación y contábamos con todo su apoyo para iniciar un plan de cobranzas enérgicos, además de un estudio de mercado para calcular los nuevos costos. Eso contagió entusiasmo, porque ya tenían una tarea asignada y podrían ver resultados concretos.

Se distribuyeron los núcleos por persona y por cantidad de locales, así que cada uno del equipo tuvo la responsabilidad de contactar, registrar, hacer expediente, y seguimientos para próximos contratos en el 2016 de las UEGR de núcleos asignados, es decir, cada persona debió **empoderarse del proceso administrativo completo, ya no tenía un proceso desarticulado y aislado; un solo eslabón de la cadena debía planificar y coordinar de principio a fin, integrar todos los procesos así como también manejar toda la información y dar cuenta a través de controles semanales por núcleo y por UEGR,** se comenzó un trabajo articulado con los núcleos y cada 2 días reportaban avances y dificultades.

Se inició un trabajo para dar direccionalidad institucional, para articular a un grupo en pro de la obtención de los objetivos y metas individuales y colectivas, convirtiéndolos en equipo. Las experiencias directas de

los miembros el equipo con los **procesos de planeación, seguimiento y control fue esencial para entender que cada proceso esta concatenado al cumplimiento de objetivos y metas, que además permitió generar un sentimiento de empoderamiento que contribuyó a mejorar la estima individual y colectiva,** al observar el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo.

Fue importante que cada uno de los miembros del equipo trabajaran en hacer su planificación cuatrimestral y se visibilizara en la planificación del compañero las cuales juntas era la planificación general de la FUNESR. La cual debía integrarse a la planificación de Control de Estudio y Secretaria de la UNESR para el Proyecto Grado, la de Administración y RRHH para el Proyecto Membresía y descuento de nómina, con los núcleos, entre otras.

Ya para antes de salir de vacaciones en agosto cada uno tenía un plan de trabajo para cuando regresaran en septiembre, se hizo un primer compartir en la oficina de despedida de vacaciones, todos colaboraron con algo, y algunos de los compañeros mostraron alegría por las nuevas tareas y por los espacios de la oficina recuperados como la oficina y el comedor, hecho que nos permitió disfrutar mejor de ese compartir.

Al regresar en septiembre todo el equipo se ocupó de la tarea planteada cada uno de los miembros del equipo era responsable de todo el proceso y podían apreciarse cambios, producto de sus gestiones que facilitaban la continuidad, eso garantizaba su permanencia a través de los contratos en el nuevo año. La FUNESR como institución mostró coherencia, autoridad y fuerza, con al apoyo interinstitucional de la rectora, consultaría jurídica y de la dirección de seguridad de la UNESR.

Fue una tarea culminada por el **equipo con gran éxito administrativo,** que hizo visible a la FUNESR en todos los

rincones de la Universidad y que **permitió que el equipo se sintiera útil y productivo.**

Se estableció una dinámica en la cual el equipo Funesr, se reunía y compartía las experiencias positivas y negativas, fue un trabajo productivo que generaba resultados visibles como hace tiempo no veían. La Funesr volvió a sentirse productiva y su equipo humano se visibilizó nuevamente para toda la Unesr y sus núcleos.

La c**ooperación y colaboración entre los participantes en los procesos, evidencia que no trabajamos solos, somos parte de un todo** que tiene como objetivo principal a la UNESR, y así, se mostró coherencia y cohesión institucional, donde todos agregaron valor. Somos parte de **un engranaje institucional** por tanto, fue importante el contar con el apoyo y la confianza de las autoridades de la UNESR, de los participantes, y proveedores la comunicación e interrelación es fundamental para poder tomar decisiones en los procesos socioproductivos. Debemos recibir y generar confianza, como parte de una corresponsabilidad entre cada uno de los que participan en los proyectos para hacernos y sentirnos visibles y valorados.

Importa destacar también que como bien lo ha hecho el modelo empresarial capitalista, y lo enseñan las teorías que se estudian y repiten en la universidades como la UNESR (desde la licenciatura hasta el doctorado) las técnicas usadas por la moderna dirección capitalista, la planificación, más que ninguna otra, caracteriza todas las acciones de la dirección; incluyendo desde luego, la más importante de todas: la toma de decisiones. **La planificación es tanto para el modelo capitalista y con mayor énfasis para el modelo socialista o colectivista, la piedra angular sobre la que se basaba el éxito de la empresa.** De esta forma debe comprenderse que la planificación, la decisión y la acción son las tres piedras angulares del éxito.

No obstante, es escenario común ver en nuestras instituciones o direcciones como muchos de los dirigentes que planifican, no saben tomar decisiones, o tienen miedo de actuar, igualmente que muchos de los que ejecutan no estuvieron involucrados en el proceso de planificación y que estos procesos esta divorciados entre sí del elemento humano como componente fundamental, dado que el proceso de planificación (Borrego, 1989) ha de basarse en el aprovechamiento de las capacidades y especiales habilidades de los que dirigen y de los que trabajan en la confección de los planes, pero más importante aún en las capacidades y habilidades de los trabajadores que tendrían que llevar a feliz término la ejecución de dichos planes.

Eje de problematización: Direccionalidad y procesos administrativos. Planificar, controlar, tomar decisiones…

Los procesos administrativos en la administración pública prevé procedimientos de planificación y controles rigurosos que son presentados como desarticulados y aislados que parecen no tener vinculación directa con el trabajo cotidiano de oficinas y los trabajadores que laboran allí y se ve como una actividad para los Planes Operativos Anuales (POA), pero un elemento fundamental a tener en cuenta en la planificación de una sociedad que marcha rumbo al socialismo es la clara definición de los trabajos de planificación a realizar a los distintos niveles de cada actividad o rama de producción económica, desde la alta dirección política y de gobierno hasta el último eslabón de planificación. Así como la importancia de visibilizar espacios a la creatividad, las innovaciones, emprendimiento y riesgos, los mismos no deben ser categorizados de manera negativa. Sobre todo, en situaciones económicas como la actual, situación que hace necesario establecer "otros procedimientos" y disipar los miedos ante la incertidumbre y el fracaso.

A esos pocos días de la reincorporación, presenté un plan de trabajo hasta fin de año, que estipulaba actividades para el impulso de los proyectos existentes (UEGR, Membresía y Educación Continua), ese plan fue presentado en reunión de equipo y aceptado por todos, con algunas aclaratorias. Para el mes de octubre luego de varias reuniones con la Rectora, ella sugiere la posibilidad de asumir un nuevo proyecto para trabajar con los grados que se hacen en la universidad.

Surge el Proyecto Grados: Emprendimiento socioproductivo en prestación de servicios para el ceremonial académico.

Grados UNESR

La FUNESR como ente autorizada a la comercialización de la imagen institucional de esta casa de estudio, y en procura de generar recursos económicos para la Universidad, asume de manera directa el manejo comercial de los actos de grado para ofrecer a los egresados planes de grado (Toga, Birretes, bolígrafos, taza conmemorativa, franela,

etc.) por debajo de los costos del mercado capitalista, y generando recursos directos a la universidad. Incluyendo a todos los participantes egresados, dado que muchas veces los estudiantes al no tener los recursos para pagar los altos precios de los paquetes comerciales, evitan participar en los actos académicos.

El proyecto inicia con una prueba piloto de 4 grados; 2 en la zona de Caracas y 2 en el interior del país. Se designaron inicialmente tres coordinaciones: una operativa, una financiera, y una de apoyo logístico, comenzamos por planificar y escribir al detalle el cómo funcionaría, lo llamamos el ABC de ejecución de dicho proyecto, esa información se le pasaría a los núcleos y secretaria para el trabajo conjunto. Se hicieron muchos cálculos y reuniones buscando proveedores para lograr diseñar planes de grados iguales a los de las casas comerciales, pero a precios muy por debajo de los que ellos tenían en el mercado de ese momento.

Con el surgimiento de este proyecto la dinámica de la FUNESR cambia, y se centra principalmente en asumir todos los detalles del mismo. El mes de octubre y noviembre giró principalmente en la planificación de este; María, Amanda y yo estábamos fundamentalmente abocadas a dicho proyecto, el resto del equipo seguía trabajando en lo respectivo a las UEGR y eran apoyo logístico para preparar el material, una persona se responsabilizó del manejo de las Togas y Birretes (el cual al poco tiempo renunció e hizo solicitud de cambio de dirección y queja formal ante autoridades laborales).

Amanda describe el mismo proceso

> "En noviembre del 2015 me nombra Coordinadora Nacional de Proyecto Grado a nivel de funciones; el objetivo de este proyecto es ofrecer los servicios de grado a bajo costo a los graduandos de la Uners, esto porque las casas comerciales que ofrecen dichos servicios estaban muy costosos y los

graduandos dejaban de asistir a su acto de grado porque no podían cancelar el servicio de estas casas comerciales. Hasta la fecha hemos logrado el objetivo". (Tomado de su sistematización escrita 2016)

El trabajo inicial supuso un gran esfuerzo de todo el equipo desde el punto de vista operativo ya que se requirió el acondicionamiento de las togas y birretes, eso supuso preparación y embalaje de paquetes de grado para salir a los núcleos, actividades que en principio las asumió el equipo, se requirió gran esfuerzo físico, y los roces y molestias entre el grupo comenzaron a hacerse muy evidentes, habían situaciones de gran estrés, dado que si algo salía mal, podían no llevarse a cabo los grados y nos sentíamos en el ojo del huracán, muchas veces se me reprocho porque "…la gente se quejaría y seriamos criticados ….porque las togas estaban arrugadas,… o porque las tazas eran feas,… o porque las togas no olían bien …o por cualquier cosa…" habían muchos reproches producto de los nervios y siempre estuvo presente la idea del fracaso de ese proyecto y con ello se exponía el buen nombre de la FUNESR.

Hubo un momento en el cual, la situación fue tan tensa, y la hipercriticidad de una compañera contagiaba a otros miembros del equipo, que estuvieron a punto de tener enfrentamientos físicos, yo misma como directora tuve duras palabras con esta persona. Luego de eso, la persona se tranquilizó, y al día siguiente se reportó enferma y señaló que le dieron 3 días de reposo. Durante esos días de su ausencia, los nervios bajaron y le consulte al grupo sobre qué hacer con la compañera les dije:

"… ustedes la conoces más que yo, yo soy aquí la nueva, pero vieron como hemos trabajado sin la presión y las critica de la compañera, ayúdenme a pensar que hacer en esta situación? En la oficina estaban tres compañeras y confirmaron la situación y me sugirieron que hablara con ella y le recomendara que por su salud no se reintegrara

> todavía ya que venía la parte más pesada que era atender a los estudiantes en pleno acto y eso podría ocasionarle algún tropiezo o daño a su pie herido. Eso hice y lo aceptó, ella se incorporó luego que pasaron los grados.

Se realizaron los grados, en Caracas fueron atendidos directamente por el equipo, eso significó atender a cada estudiante, vestirlo y desvestirlo, montar decoraciones, cargar bolsas, embalar material, chequear pagos, y en todos esos momentos funcionamos como equipo, la crítica y los roces los convertíamos en chistes y todos nos involucramos en casi todas las fases del proceso, todos hacíamos de todo. (Un compañero, alegando que ese no era su trabajo no se quiso involucrar). Luego de haber cumplido tan ardua tarea, solicite autorización para pagar a nombre de la fundación y nos fuimos todos a un hermoso lugar donde compartimos y reímos de todo lo sucedido.

El **trabajo compartido, el intercambio de roles facilita el compromiso con el cumplimiento de los objetivos,** tanto los conflictos como los logros son responsabilidad de todos, **la direccionalidad se comparte** y puede ser asumida por la persona con mayor experiencia y conocimiento en el área sin importar el cargo, esto se vivencio en estos procesos.

Con este proyecto se visibiliza por primera vez, a los egresados y las graduaciones como un **mercado potencial para generar ingresos propios** a través de un emprendimiento socioproductivo interno, dado nuestro perfil "universitario y administrativo", nuestro **eje productivo debía estar orientado a la oferta de servicios, las potencialidades productivas deben ser identificadas en relación a diversos factores involucrados al encadenamiento de procesos para su ejecución,** en tal sentido, el proyecto grados se convirtió en un buen ejemplo, dada la naturaleza de la institución, y el compromiso del equipo humano que permitió el

emprendimiento socioproductivo de mayor efectividad que ha tenido la FUNESR y la UNESR en los últimos 2 años

No obstante, no fue fácil, era necesario hacer ver a las autoridades las potencialidades de este mercado que estaba siendo manejado por las lógicas e intereses de las casas comerciales, y plantear el hecho de que la fundación debía tener la exclusividad del manejo comercial de dicho mercado, el cual resultaba altamente rentable para las casas comerciales y monopolios que lo manejan a nivel nacional.

Es importante señalar que con este Proyecto Grado se inicia la experiencia de mayor impacto de la FUNESR, hecho que se evidencia en lo social por la incorporación y beneficio que se le da a la gran población de egresados de la UNESR, al igual que con la generación de fuentes de empleos directos e indirectos con la contratación de distintos proveedores, y en lo productivo por los rendimientos económicos que este genera.

Este proyecto permitió que por primera vez en mucho tiempo la fundación comenzará a movilizar todas las cuentas bancarias y a requerir fuertes controles administrativos para manejar el volumen de transacciones que se ejecutaban a diario, por ello, se diseñaron manuales de procedimientos para controlar cómo debían ser los manejos transparentes de esos recursos, tanto por los núcleos como por la FUNESR. (Se anexan los ABC Administrativos diseñados)

Estos requerimientos mostraron muchas de las falencias que como administradores y gerentes teníamos los miembros del equipo, y hubo la necesidad del acompañamiento, supervisión y formación continua por parte de la persona con más experiencia en esos procesos dentro de la institución, la Sra. María. Quien lideró los procesos administrativos y a quien todos consultábamos y esperábamos su aprobación, **los errores y las dificultades fueron importante fuente de aprendizaje individual y**

colectivo, por eso fue fundamental, hacerlos visibles de manera reflexiva dentro de la cotidianidad, de una manera horizontal, en una organización en la que nadie sabe todo y todos aprendemos de todos.

En este proyecto surgen con mucha fuerza las contradicciones entre las lógicas hegemónicas y las posibles alternativas insurgentes, estaban presentes los fantasmas y las resistencias, sobre todo de parte del Secretario de la Universidad que sentía la necesidad de tener lejos de los asuntos académicos y de egreso, cualquier posibilidad comercial y de negocios, debido a malas experiencias anteriores externas. No obstante, la planificación detallada, el trabajo coordinado con todas las direcciones involucradas y el seguimiento controlado de cada proceso demostró que no había ninguna posible vinculación con esas viejas experiencias, que estábamos creando un nuevo modelo y que esos miedos eran infundados.

Además este proyecto nacía con una mirada, **socioproductiva dentro de la propuesta socialista, es decir con gran énfasis en el impacto social y humano, el impacto económico** estuvo pensado desde la sustentabilidad y la generación de excedentes dentro una clara rendición de cuentas, con amplios controles administrativos para una efectiva distribución de lo producido y un importante crecimiento individual, colectivo y organizacional.

Sin embargo, al salir airosos de la prueba piloto con los 4 primeros núcleos en dic 2015, en mayo 2016 se trabajó con 10 núcleos, ya en diciembre fueron los 23 núcleos a nivel nacional. Se hizo un importante trabajo de registro estadístico, controles financieros y socialización de información que mostró los logros y efectos positivos del proyecto en cuanto a: inclusión social de todos los egresados (exonerando a los participantes de pocos recursos), manejo

de precios justos muy por debajo del mercado capitalista, generación ingresos propios, y creación de puestos de trabajo directos e indirectos dentro de las comunidades cercanas a los núcleos.

Todo esto produjo un cambio positivo que repercutió en un apoyo total por parte de las autoridades rectorales que permitieron y promovieron el desarrollo del proyecto grado como el proyecto socioproductivo de la UNESR de mayor impacto durante el 2016 y 2017.

Interesa rescatar aquí que desde el eje de problematización que aborda los asuntos **de la direccionalidad y los procesos administrativos** podemos señalar que la experiencia confirma que los estilos de dirección tiene un importante, efecto en el desarrollo de las organizaciones, cada rector, y director general, influyó de manera determinante, en cómo se han desarrollado los procesos productivos en la Universidad y en la Funesr en particular, así vimos como los objetivos en cada gestión estuvieron en muy variadas áreas y sentidos.

Por otra parte, a diferencia de otros procesos administrativos, creo que **cuando el direccionamiento está orientado al impulso de proyectos productivos,** este debe caracterizarse por ser abierto, receptivo, humilde y flexible, capaz de permitir a cada uno de los participantes, generar sus propios mecanismos de trabajo y aprendizajes, pero también lo suficientemente firme y claro para dejar definidas las líneas por las que quiere que los equipos se desarrollen.

Igualmente el o la responsable de la dirección debe establecer claros vasos comunicantes, donde se visualicen los retos y metas que se proyecta en lo individual y como colectivo. Debe estar dispuesta a asumir y enfrentar los conflictos humanos que se generen con sus acciones, y la de terceros, para dar respuesta bien sea ratificando las acciones

causante de conflictos o corrigiendo en el momento que sea necesario. Debe estar muy despierta a detectar elementos y personas que generen o desarrollen conflictividad, que puedan paralizar o desvirtuar el proyecto planificado. Una directora que arranca un proyecto, debe asumir en si mismo que los cambios generan resistencias, el provocar que los equipos humanos salgan de los espacios de confort, siempre genera inconformidad no obstante, el trabajo debe verse como parte de un cambio necesario, que tendrá como resultado final el bien común.

En tal sentido, concordamos con Martorano (2011) al señalar que para desarrollar una Gestión Socialista y Comunitaria en primer lugar, tenemos que aferrarnos a principios y axiomas que más que a nombres y personas, para poder hacer el bien. Esto es parte de la Gerencia de Administración de Gestión, amén de múltiples factores que tienen que ver con la organización, el don de mando, la empatía, el carisma, etc.

Para este autor es también necesario

> "… que los integrantes de los diversos grupos o los que hacen vida dentro de las organizaciones **no intervengan bajo su "libre albedrío", sino que sus acciones estén enmarcadas dentro de un patrón de acciones y un modelo de orientación**… aunque estemos ante estructuras y direcciones de carácter horizontal, donde lo que se busca es el intercambio en un plano de igualdad y del compartir las responsabilidades sin el fomento de esa odiosa división social del trabajo, en todo proceso gerencial, independientemente de la forma de su estructura (vertical u horizontal) **debe haber alguien que direccione, que articule, para que todos los que forman parte de un grupo o de los que hacen vida en una organización puedan trabajar en consonancia en la obtención de los objetivos y metas** que se trace dicha organización o grupo". (Martorano.2011. Pág. 2) El subrayado es propio.

Borrego (1989) por su parte, habla de una de las características de la Ciencia de la Dirección en las condiciones de la sociedad socialista y es que este sea de Centralidad democrático y explica:

> El centralismo democrático se basa en la **discusión colectiva para el proceso de análisis y evaluación de las decisiones básicas** a nivel de la dirección del sistema. Establece el concepto de decisión y responsabilidad única, lo cual debe garantizar una dirección central definiendo claramente el **sujeto de autoridad, a quien se le podrá exigir responsabilidad** por el resultado de gestión. Define la participación colectiva y el mando único. (La ciencia de dirección, Ediciones Mitrans, La Habana, junio de 1989, p.35).

El estilo de direccionamiento que se impulsó en la Funesr durante el periodo de estudio es descrito a través de las palabras de los trabajadores y recogido en entrevistas:

Secretaria:

RR: ¿Cuándo se generó el cambio en la dirección de la FUNESR como lo percibiste?

MR: Al principio fue muy conflictivo, todos estábamos acostumbrados a un estilo muy tranquilo, otro ritmo, con carácter pero más tranquilo, pero ahora hay que ir a otras velocidades siempre adelante, un paso más, pero con todos nuestros altos y bajas, creo que nos conformamos como un equipo bien engranado, en el que todos participamos.

Coordinador de membresía:

RR: ¿Qué me puedes decir del estilo de dirección?

MA: Es totalmente democrática y protagónica, tal cual.

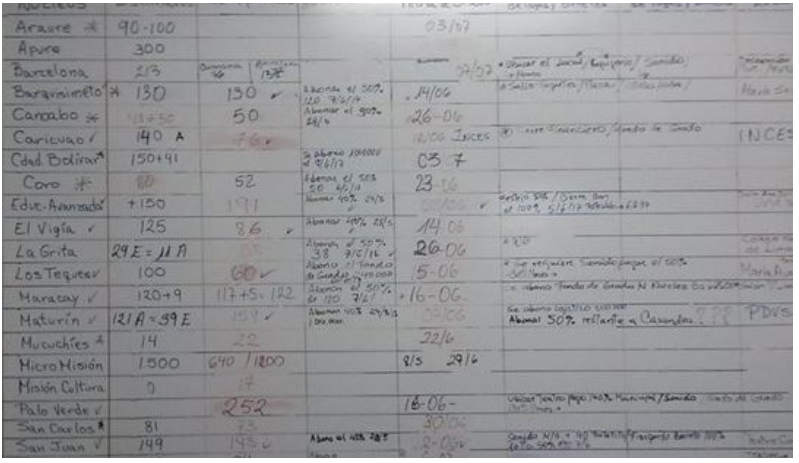
RR: ¿Cómo es eso?

MA; …Aquí nosotros hemos logrado algo que no es fácil, pero hemos tenido un proceso llano, horizontal un proceso transparente, con la participación de todo el equipo, se toman en cuenta las opiniones, aquí trabaja todo el mundo, desde la cabeza hasta las bases y lo bueno de esto, es que aquí se rompen todos los parámetros de la gerencia vertical, aquí tenemos

una gerente que nos da el ejemplo, porque eso es difícil, y yo nunca lo había visto una gerente que está con uno cargando las cajas, esta con uno desde las tareas de alto nivel hasta lo más operativo, llega a las 8 y se va a las 4:00 o más tarde y está trabajando con uno. Un ejemplo donde uno tiene un cuello de botella y ella te hace la pregunta y te ayuda a que lo resuelvas, una gerencia donde los cuellos de botella los resolvemos entre todos, y nos da la libertad de nosotros como equipo opinar y llevarle una queja una opinión y se toma en cuenta. Nunca deja por fuera lo que manifiesta el equipo.

Un direccionamiento firme y horizontal, participativo y centrado en objetivos, que le importa la gente, pero claro en las metas por alcanzar, dispuesto a asumir riesgos y asumir los conflictos humanos que los cambios generen, para trabajar en pro del colectivo, para que el equipo se fortalezca y cada persona como individuo.

Pizarra Principal ubicada en la Dirección General



El gran reto del 2016 fue impulsar el Proyecto Grado a todos los núcleos, ya durante la prueba piloto del 2015, se mostró que era posible y que podíamos emprender esta modalidad de servicio al graduando desde la Universidad y su fundación, ahora bien ya teníamos una clara conciencia de lo que este proyecto implicaba y el compromiso que esto suponía.

En cuanto al equipo humano, hubo algunas deserciones, 4 compañeros solicitaron cambio a otras dependencias, al tiempo que se integraron 2 personas, que dieron nuevos aires al proyecto con una mayor promoción institucional ya que uno de los nuevos compañeros tiene alta experiencia en el área de promoción y manejo de imagen. Todo este año fue de acoples, muchos y variados fueron las discusiones, molestias, risas.

En referencia a la dinámica en el liderazgo que llevé adelante en la fundación creo que la cita de Borrego (1989) la describe.

> … el líder debe potenciar el desarrollo de las diferencias positivas en cuanto a estilo de trabajo de cada uno de los miembros del equipo que dirige. Solo de esta forma estimulará una mayor creatividad dentro de la organización y el desarrollo permanente de nuevas iniciativas para elevar la eficiencia y alcanzar mayores resultados en la organización que dirige… (Pág.-373-374)

Se diseñaron nuevos manuales, para dejar por escrito todos los procedimientos administrativos involucrados era muy importante dejar constancia escrita de cada proceso para el acople de los estilos y maneras de atender y entender lo administrativo. Se dio, **respeto y reconocimiento al conocimiento y al saber, que cada uno aportaba a la gestión.** Así **como se consideró, a cada uno de los integrantes del equipo,** para desarrollar actividades que le permitieron **mostrar potencialidades y aprender cosas nuevas.** Esto fue parte fundamental, del trabajo de direccionamiento que se adelantó en la Funesr.

En el aspecto administrativo la Sra. María fue fundamental, su conocimiento y meticulosidad para llevar los procesos de manera intachable nos aportó mucha seguridad sobre todo en procesos en los que estábamos innovando y para los cuales no teníamos mayores referencias, no obstante, ella siempre estuvo muy pendiente de los procedimientos legales, administrativos y fiscales que nos dieran el respaldo para no cometer alguna falta por desconocimiento procedimental.

Sin embargo, hubo algún momento cuando como responsable principal, tuve que imponer mi visión dado que como proceso nuevo hubo mucha resistencia de emprender algunas acciones que parecían riesgosas y que de acuerdo a los criterios más conservadores desde la mirada administrativa y contralora recomendaban no asumirla. En varias oportunidades el temor a las críticas y comentarios del público receptor eran fuertes barreras para emprender acciones, a eso siempre les respondí "… hay público para todo, si nos critican y hablan es que estamos avanzando Sancho".

Los emprendimientos y la planificación en contextos de gran incertidumbre generan angustias y preocupaciones sobre los problemas y riesgos que se correr al estar ante procedimientos no convencionales para la administración pública universitaria clásica. Estas **Angustias no fueron paralizantes sino ´por el contrario resultaron inspiradoras para crear alternativas y dejar todo explicado** a través de exposiciones de motivos, en donde se detallaban las causas y porqués de las medidas asumidas. Eso nos dio el suficiente respaldo para emprender los nuevos retos socioproductivos sin tantos temores y fantasmas.

No todos los emprendimientos nos resultaron exitosos, tuvimos problemas con proveedores cuyos productos fueron de muy mala calidad y no nos respondieron, también fotógrafos que contratamos que no dieron la talla en cuanto a su responsabilidad de entrega del material fotográfico y luego nos reclamaban a nosotros, también los envíos del material de grado a los núcleos no llegaban a tiempo, el personal encargado en los núcleos no enviaban las rendiciones y no podíamos contrastar los estados financieros con los bancos.

Pero estábamos conscientes que emprender supone asumir que no siempre todo sale bien, se puede ganar

como se puede perder. Y hay que estar preparado para enfrentar estas pérdidas y seguir otros emprendimientos.

El modelo de gestión que se impulsó requirió prepararse para asumir lo bueno y lo malo, para el equipo de la FUNESR no fue fácil, luego de mucho tiempo de ser casi invisibles, ahora estaban en la mira de la universidad, hubo halagos y reconocimientos público por parte de autoridades, también críticas, quejas de otros, todo esto tocó fibras emocionales en cada uno del personal que cada día se fue sintiendo más comprometido como equipo y como fundación.

Al respecto, es necesario reconocer que el modelo de planificación universitaria, dentro de la mayoría de nuestras instituciones, impide la posibilidades de emprender y crea un enorme temor a correr riesgos y equivocarse, por tanto, "…**es preferible no hacer nada para no meterse en líos**…", el miedo a la penalización, al que dirán, al que te tilden de corrupto por no seguir los procedimientos clásicos en los que "…**él no se puede**" es la norma, **"el dejar quieto lo que está quieto"** y **"hacerlo como siempre se ha hecho"** es para una gran mayoría de los funcionarios públicos su manera de trabajar. Dentro de este modelo, las iniciativas y emprendimientos son recibidos con desconfianza y cautela.

Por ello, en este nuevo modelo, los emprendimientos deben ser impulsados por una dirección firme, que tome decisiones y muestre autoridad y claridad en el proceso que se emprende, de manera de ser presentado ante el colectivo como una oportunidad para el cambio y la innovación y no sólo como riesgoso y un asunto problemático.

En razón a esto conviene resaltar lo que Rivera (2013) indicaba en cuanto a:

> Esa concepción administrativa capitalista, que como ya hemos indicado, tiene que ser ideología en términos de falsa

> conciencia, se expresa metodológicamente en la exclusiva opción de pragmatismo y el funcionalismo en el "mejor de los casos", en un enfoque de equilibrio como concreción de **la ideología negadora de transformaciones**, así como en una **concepción estática de las organizaciones, en procesos de ritualización burocrática y en la que prevalecía de una moral y una ética egoístas,** favorecedoras de la corrupción administrativa. Mientras estas **características organizativas se mantengan y se desarrollen hasta adquirir el peso específico de "conducta ideal",** la América subdesarrollada no podrá lograr resolver sus urgentes problemas sociales. (Pág. 97)

La dinámica de este proyecto nos llevó a experimentar diversas modalidades, dado que sólo el contexto de la realidad cambiante nos conduce a implementar diversos procesos, (en algunos grados subcontratamos terceros, en otros asumimos directamente el grado, en otro fue mixto), aunado a esto, las diferentes idiosincrasias, y estilos de cada uno de los núcleos con los que trabajamos y de su personal directivo. Lo importante fue ir mostrando que este proyecto socioproductivo se estaba gestando desde una concepción de emprendimiento transformador al modelo universitario de "ritualización burocrática", de procesos convencionales.

Una de las formas más eficientes que utilizamos en la FUNESR para luchar contra los miedos y fantasmas fue unos muy estrictos **controles administrativos y rendiciones de cuentas** para enfrentar la presunción generalizada que los manejos administrativos conllevan "per se" manejos ocultos en donde existen "comisiones", "chanchullos", "ganancias ocultas", "tajadas" y cantidad de otros calificativos que se vinculan a los procesos de negociación y compras donde se manejan cantidades significativas de dinero. El fantasma de la desaparecida FIEC, dejó dentro de la memoria reciente de la UNESR una enorme desconfianza sobre las fundaciones y

sus manejos, la generación de ingresos propios a través de la exploración de algunos "mercados potenciales" es siempre una posibilidad para malos manejos y de sospecha.

Ante este antecedente, fundado o no, la gestión de la FUNESR además de sus propios fantasmas debió lidiar con los temores internos y externos y sobre exigirse la transparencia en la rendición de cuentas y los controles en cada uno de los procesos administrativos. Para ello, le dimos gran relevancia a la persona que dentro de la organización tenía el cargo de control interno la Sra. María, al respecto comenta la secretaria Josefa:

> RR: en cuanto a los procesos administrativos, como has visto, su manejo sus controles, su transparencia, como lo ves.
>
> JR: En cuanto a la gestión administrativa hasta ahora contamos con una coordinadora de control interno éticamente profesional, para ella no debe haber errores, para ella todo debe ser claro y transparente, esa es una de las partes que lo administrativo tenemos. **Ella es un engranaje clave en todas las decisiones administrativas.** (Entrevista, Josefa oct, 2017)

La administradora posibilitó todo el manejo digitalizado de los pagos a través de transferencias bancarias, con sus controles internos. Cada compra o contratación era coordinada entre la gerencia, el o la coordinador(a) del proyecto y control interno. En cada reunión con proveedores siempre estaban presente por lo menos 2 miembros del equipo involucrado y las decisiones finales las tomaba yo, una vez escuchadas las partes.

Al final las decisiones se tomaban sobre todo pensando en no afectar el precio a los participantes, ni la imagen de la institución como proveedora de servicios de grados. No obstante, siempre lo más importante fue dar un servicio que atendiera a nuestros estudiantes y generar algún ingreso propio a la universidad, lo demás pasaba a segundos y

terceros planos porque es realmente muy difícil complacer a todo el público.

Explica Borrego que dentro de la ciencia de la dirección socialista los controles deben **darse desde arriba y desde abajo, es decir**…"

> El control desde arriba lo ejercen los organismos superiores mediante los mecanismos administrativos y políticos correspondientes. El control desde abajo se efectúa de diversas formas: Por la **participación activa de los trabajadores en la discusión**…Por el **derecho de los trabajadores a señalar las fallas y deficiencias que se presentan en la dirección y en los procesos productivos y de servicios a los distintos niveles**…Por la vía de **la rendición de cuentas** que realizan los órganos del poder Popular…Por medio de las asambleas de producción y servicios…. (1989, pág.42)

Dado que el control constituye una función básica de la dirección y el elemento final del proceso administrativo que permite conocer si los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos previstos, así como destacar las deficiencias y tomar las medidas de rectificación correspondientes y mostrar la claridad y la transparencia de todos los procesos a fin de disipar las dudas y los fantasmas.

Por otra parte, dentro del eje de problematización de direccionalidad y aspectos administrativos es importante relatar la experiencia con el proyecto Educación Continua el cual fue presentado por la gerente anterior como proyecto POA 2016, para recibir recursos de la OPSU, la responsable directa era la Lic. Juana, dicho proyecto para 2016 recibió un total de Bs. 1.700.000 para la ejecución de 13 cursos. Estos recursos eran entregados en dozavos mensuales a razón de aproximadamente Bs.175.000 que debían ser manejados y rendidos por partidas de acuerdo a lo establecido en la planificación mensual.

Durante el primer semestre de 2016 cuando se recibió el primer dozavo, se hicieron las compras y se dieron los primeros cursos que los vinculamos al Proyecto Grado, y los recursos se usaron para pagar viáticos al director de Protocolo para ir a los diferentes núcleos y fortalecer estos equipos a nivel nacional. Los manejos administrativos de este proyecto eran rutinarios pero implicaba un fuerte papeleo. De hecho, los recursos no alcanzaron para cumplir al 100% con lo establecido en el Plan de cursos, así que se cumplió solo en un 80% de las metas físicas y un 100 de las metas financieras.

Para el 2017 solicite una reunión con las autoridades y responsables de Planificación y Presupuesto para renunciar al recurso otorgado para la ejecución de este proyecto por parte de la FUNESR. Esta decisión fue una gran sorpresa para las oficinas centrales de la UNESR, y obedeció al hecho de entender que la ejecución de este proyecto por parte de la fundación de alguna manera la desnaturalizaba y alejaba de sus principios fundacionales. La fundación tiene una figura jurídica diferente con el objeto generar recursos propios, no de manejar recursos del Estado.

La decisión fue aceptada con cierto extrañamiento por parte de los coordinadores administrativos de la Universidad, dado que no había ningún precedente a esta situación, pero dejaba en claro que la FUNESR tenían bien definidos sus objetivos y naturaleza, que era producir recursos propios para la UNESR. Para el cierre del año 2017 este proyecto generó más de dos millones bolívares (Bs.2.000.000) de ingresos propios, con la facilitación de diversos cursos y sin el gasto de ningún recurso de la Universidad.

Eje de problematización: Crecimiento Personal y trabajo en Equipo: Auto-co-formación, Conflicto, Tolerancia, Comunicación y Buen Humor.

Es mucho lo que se escribe desde los modelos empresariales capitalista referidos al manejo del recurso o el talento humano "claves del éxito de la empresa", no obstante, aquí se muestran como la auto-co-formación resultante del reconocimiento y aprobación de un trabajo productivo colectivo, el manejo y aceptación de los conflictos con grandes dosis de tolerancia, comunicación y buen humor contribuyen de manera efectiva al éxito de la gestión.

En la problematización y análisis de este eje quiero rescatar un artículo de la Profesora Gloria Corrales (2016, Pág.55) quien muestra al Maestro Simón Rodríguez como planificador de un proyecto emancipador de libertades y explica las 4 premisas a considerar dentro de este plan:

a) Colonizar con los mismos pobladores

b) Formar en Moral y luces para garantizar el sustento

c) Sembrar ideas para que otros no se valieran del engaño

d) Inventar lo que no está hecho

De estas referencias del maestro siento que esta experiencia atiende varios aspectos especialmente el que tiene que ver con el trabajar con las personas que se encuentran en la localidad, llámese pueblo, comunidad u organización, en este caso la FUNESR, este es un eje de sistematización que destaca el trabajo en colectivo, el trabajo que me hizo crecer como persona individual y colectiva, muchos han sido los aprendizajes, roces, molestias, risas compartidas que me ayudaron en particular y al equipo que me acompaño, a autoformarme y a co-formarme, en un continuo proceso de reflexionar, discutir, concienciar sobre los muy variados aspectos que involucran hoy la moral y luces que señala el Maestro, y así como tener la necesidad de aprender, de conocer todos y cada uno de los procesos que manejamos para tener una clara idea de lo que hacemos y porque lo

hacemos, de forma de no extraviar el rumbo y obtener las fuerzas y las ganas de vencer los temores a inventar lo que no está hecho.

Por otra parte, es indispensable tener en cuenta que al trabajar con las experiencias vividas estoy trabajando con complejas configuraciones que son inseparable de las producciones subjetivas y emocionales de quien las vive, pero estas no son experiencias individuales, "…sino que caracterizan las relaciones diferenciadas que ocurren en los diferentes espacios de vida social del sujeto" (González 2008, citado por Lugo 2013). Por tanto, estoy considerando las emociones como parte de la metodología que me acerca a la complejidad de relatar y analizar las significaciones de la cotidianidad de las personas que cohabitan una organización como la FUNESR.

Algunos de los estudiosos de la emocionalidad dentro de las organizaciones (Bamchs, 1996, en Rodríguez 2008), afirman que este aspecto es excluido de las investigaciones para "no comprometer la objetividad" y la misma queda reprimida de las esferas de lo público para ser liberadas en la privada. Pero realmente para poder comprender los entornos organizacionales debemos reconocer las emociones como fuente de gran valor, dado que la vida cotidiana está impregnada de las emociones que se enmarcan en normas sociales, creencias, costumbres, tradiciones, ideología en contextos sociales específicos. Las emociones permiten identificar ideas, objetivos y prácticas que generan sentimientos de alegría, orgullo, satisfacción, preocupación, tristeza, decepción, frustración, culpa y vergüenza relacionados con sus quehaceres diarios dentro de una organización para impactarla de forma positiva o negativa.

El establecer desde el principio la ruta de trabajo con una clara planificación comprometida con la transformación socioproductiva universitaria, y un estilo de dirección

totalmente distinto al anterior, conllevó a los primeros conflictos y desencuentros con el equipo Funesr, de allí la primera división del grupo cuando algunos compañeros deciden abandonar la dirección y solicitar cambio a otras unidades. Esto involucró asumir la problemática emocional y humana que los cambios generan, fueron situaciones incomodas, malos ratos, pero despejó el panorama y abrió nuevas perspectivas para atraer empatías laborales vinculadas a la visión socioproductiva que se estaba impulsando.

Una gestión administrativa insurgente dentro una propuesta socialista debe necesariamente contemplar los aspectos emocionales, los procesos socioproductivos conllevan emociones y sentimientos de los que participan estos deben ser considerados como elementos clave de cohesión o de expulsión de los equipos de trabajo.

Dentro de este contexto, en este trabajo de investigación se evidencia como durante este proceso de transformación socioproductivo de la fundación el manejo de las emociones ha sido una constante, ya que parto del principio que la transformación viene desde lo interno, debe sentirse en lo individual para luego hacerse parte complementaria de un colectivo que interactúa y se reconstituye en un proceso dinámico que busca objetivos comunes. Se ha mostrado como las emociones han influido en la toma de decisiones, en las deserciones de cierto personal, la incorporación de otro, los acoples, avances y retrocesos, no obstante, me interesa rescatar lo que en mi opinión es uno de los aspectos a destacar y es **la emocionalidad vinculada a la socio producción** y para ello se sistematiza en el extracto de esta entrevista realizada en octubre (2017) a Juana la secretaria de la Funesr

Sentí que podía ser más que una secretaria…

J: Para empezar el cambio ha sido fuerte para lo que veníamos haciendo, la FUNESR antes solo se ocupaba de las

UEGR y el proyecto de educación Continua pero estos eran proyectos a largo plazo, a raíz que usted asume la fundación el cambio fue fuerte y drástico, tuvimos que desarrollar un nuevo plan de trabajo y a pesar que seguimos con las UEGR y la Educación Continua, se vio un auge distinto, se aumentaron los canon de arrendamiento, la membresía tiene mucho auge como nunca antes visto, los actos de grado son otra cosa, es interesante tratar con toda esa gente y ver como la fundación se da a conocer, respetan a la fundación y es como una aceptación que tenemos en un 90%.

L: ¿Y a que crees que se debe eso?

J: No estábamos involucrados con los núcleos, en los grados si, y es un trabajo bien arduo, difícil pero en lo que a mi compete en verdad que es bien enriquecedor.

L: ¿En dónde está la riqueza?

J: En la experiencia que uno toma cada vez que tenemos un acto de grado, experiencias buenas y experiencias malas pero tenemos experiencias.

L: ¿Y cómo te sientes tu, como persona en relación a eso. Me hablaste de lo drástico que te pareció, pero porque en tu vida personal fue tan duro como lo señalas?

J: Para mí en lo personal fue un cambio bueno, **sentí que podía ser más que una secretaria,** asumo otros roles y colaboro en otros proyectos, por ejemplo me sentí muy, muy bien cuando con unas llamadas que atendí usted me permitió que asumiera un proyecto que tuvimos que fue el de los combos escolares, nunca en 13 años aquí había asumido responsabilidades como esa, sentí que estaba manejando un monstruo, una responsabilidad grande, atender ese programa a nivel nacional, me di cuenta que si estaba capacitada para asumir eso, y ser más que secretaria. No es que me sienta mal de ser secretaria, amo ser secretaria, pero me gusto hacer más que atender llamadas y escribir correspondencia, pero con esto fue un cambio drástico que me permitió involucrarme más con la fundación.

L: ¿Te sentiste productiva, que supone eso?

J: Si me sentí, productiva, eso es sentirte que puedes asumir un escalón más que en el que estabas, cometí mis errores pero aprendí y lo hice. Esto me ha afectado en lo personal, usted me permitió la libertad, de responder una correspondencia cuando usted no está y poner mi nombre, y usted me avala eso, me dio la confianza, y creyó en mí.

Al sistematizar parte de las emociones del equipo humano Funesr, como equipo productivo, se muestra como el sentirse visible, tomado en cuenta, considerado, generó sentimientos de valía, orgullo y estimulo, que impulsaron el cumplimiento de objetivos comunes, la tolerancia y el compañerismo.

Lugo (2013) refiriendo a Jodelet (2008), señala que dentro del campo gerencial es necesario considerar la negociación de tres esferas de lo humano la subjetiva, intersubjetiva y la transubjetividad, es decir;

> …la subjetiva que considera los **procesos de naturaleza cognitiva y emocional** operante a nivel del individuo y que se corresponde con los procesos por los cuales el sujeto se apropia y construye un modo de pensamiento práctico que lo remite a estados de sujetamiento o de resistencia, es decir, las personas **elaboran un universo consensual de emociones de forma dinámica y otras se integran pasivamente,** a un marco de rutinas, tradiciones o influencias sociales emotivas. (Lugo 2013, pág. 109)

Por tanto, construir o reconstruir la visión de equipo para implementar cambios y desarrollar un proyecto productivo conllevó a elaborar un consenso de emociones, como la cita anterior nos refiere, fue negociar con múltiples subjetividades, dificultades, vencer los roces personales, y las distintas miradas, para con tiempo y tacto, trabajar las coincidencias, los consensos y disensos, aceptar las salidas o fugas del personal que no compartió la visión y buscar

asimilar nuevos miembros que compartieran los nuevos estilos y objetivos socioproductivos de la Funesr.

Al respecto Borrego (1989) refiriéndose a los equipos de alta dirección dentro del modelo de gestión socialista, señala:

> Algo muy importante a significar es que el esfuerzo del equipo real por realizar bien su trabajo **no evita el conflicto, si no que convive con el diariamente,** por eso el conflicto también es inevitable en la alta dirección le llega, quiera o no quiera recibirlo y **tendrá que resolverlo.** Siendo realista, hay que reconocer que el llamado trabajo en equipo de alta dirección, e**stá sometido a riesgo, discordias, lucha, discusión en suma, conflicto y esto es natural** hasta en las más organizadas instituciones (pág. 377)

Al contemplar el trabajo 2 años después de su inicio, mucho hay que decir pero en lo que respecta al **crecimiento personal y el trabajo** en equipo, es importante destacar este elemento para el logro de los objetivos propuestos, no fue un trabajo fácil, pero siento que la clave fue: altos grados de tolerancia, comunicación y buen humor. Fue importante ver y reconocer como individualidad y como equipo, donde estaba la situación conflictiva y trabajarla, dado que todos y cada uno éramos necesarios, nadie sobra y juntos hacemos sinergia Funesr, reconociendo y dando importancia al trabajo de cada uno. Muchos fueron los conflictos, las disculpas y las risas, pero había conciencia sobre el hecho que todo se trataba del contextos de la tensión y estrés que el trabajo provocaba, un elemento clave para resolver malos entendidos fue siempre propiciar espacios de relax, con jocosidad y compartir donde se drenaban las situaciones más tensas y se conversaban las desavenencias.

Otro elemento fundamental para considerar dentro de este eje de problematización vinculado al auto crecimiento

y el trabajo en equipo es la comunicación un aspecto en el que a decir de Borrego (1989) "… debemos hacer mayor énfasis en el desarrollo de una preocupación especial por entender los procesos de trabajo en grupo y encontrar los métodos concretos que faciliten la **comunicación horizontal.** Los centros de formación, la actividad en grupo y la comunicación horizontal…". (Pág. 306-307).

La comunicación es vital para los grupos humanos, en especial para los que persiguen objetivos similares, por ello, en cualquier proceso de gestión y dirección tanto en el sistema capitalista, como para el socialista es primordial "crear en las organizaciones las condiciones estructurales que faciliten realmente la comunicación de equipo" en la Funesr esta tarea la emprendí como parte de mi proceso de autoformación, y en el ejercicio de oír y escuchar nos co-formamos y nos unificamos como equipo, situación que lo reseña la entrevista a Mauricio trabajador de la FUNESR con más de 13 años en la institución.

Unifica una buena comunicación…antes se oía a todos pero solo a un grupo se le escuchaba… cuando uno escucha entiende el mensaje…

RR; En tu opinión que unifica al equipo actual de la FUNESR?

M: Unifica una buena gerente, unifica una buena comunicación, unifica el buen trato hacia el personal, unifica que todos estemos de acuerdo en mantener el buen nombre de la fundación, unifica cuando son tomadas en cuenta todas las opiniones y criterios, y aquí eso se hace. Antes se oía a todos pero solo a un grupo se le escuchaba y se le tomaba en cuenta, porque es una cosa totalmente diferente.

RR; y en qué consiste la diferencia, puedes explicarme mejor?

M: Una cuestión es cuando uno oye es como oír un ruido, pero cuando uno escucha entiende el mensaje y uno pone atención a lo que se le está diciendo. Yo creo que una gestión

la hace la base, la gente que participa y se siente bien, porque si las bases están debilitadas esa gestión no sale bien.

Eje de problematización: Socioproductividad y sustentabilidad. Creación de valor tangible e intangible sostenible en el tiempo

La problematización de la socioproductividad insurgente que aquí se hace, está vinculada a la agregación de valor que no es solamente económico, financiero sino que conlleva a lo emocional, formativo, espiritual colectivo. El sentimiento de valía que da el sentirse útil, apoyar al prójimo, el aprendizaje liberador, el ser parte de algo más complejo, genera estímulos morales que en el caso de la FUNESR, fueron complementados con algunos estímulos materiales (no salariales: bonos productivos, almuerzos, obsequios en artículos de membresía entre otros). También se evidencian como parte del entramado de relaciones que involucran los 2 ejes anteriores: La direccionalidad y los procesos administrativos como el necesario trabajo de equipo, para el logro de la sustentabilidad de cualquier proyecto socioproductivo.

Quiero comenzar este eje de problematización parafraseado a Borrego quien explica que sin desarrollo económico eficiente, un excelente trabajo de dirección y una consolidación ideológica a toda prueba, será muy difícil alcanzar el objetivo supremo de construir una sociedad socialista. (Pág.387). Soy fiel creyente que los socialistas debemos ser mucho más eficientes en esto de producir dado que se trata de distribuir a la gran mayoría.

Este eje de problematización, Socioproductividad y sustentabilidad económico y social da muestras importantes que la Funesr, mediante una planificación con mirada productiva, pudo generar sustentabilidad económica y

social, se evidenció que el trabajo coordinado en corto tiempo, logró generar recursos importantes, los proyectos productivos que llevaba la fundación; UEGR, Membresía, y Grados dieron importantes ingresos y pudieron cerrar cada año fiscal con cifras en beneficio, con parte de estos ingresos se pudieron hacer inversiones para mejorar los espacios físicos de la oficina (pintura, cuadros, otros), se compraron uniformes para el personal con la nueva imagen institucional y se generó un grato "espíritu de cuerpo" socioproductivo.

El equipo Funesr, se acostumbró a reunirse y compartir los resultados negativos y positivos del trabajo productivo que generaba resultados visibles morales y materiales. La Funesr volvió a sentirse productiva y su equipo humano se visibilizó nuevamente para toda la Unesr y sus núcleos, y eso era lo importante.

Para los grados de 2017 se conversó con la Presidenta de la Fundación y rectora y solicite me permitiera dar un aporte de productividad al personal que participara directamente cubriendo actividades en los grados de Micromisión (que fueron grados con el Ministerio de Educación del cual egresaban hasta 1.500 estudiantes por grado), de manera que el personal empezó a verse y sentirse responsable directo de las actividades y sintió que ese esfuerzo era reconocido de manera inmediata, la idea era hacer ver que una organización productiva y próspera generaba beneficios materiales directos a todos los involucrados: personal de la Funesr, estudiantes encargados del protocolo, y a trabajadores de control de estudios, que velaban directamente por el buen desarrollo de la actividad.

Ahora bien, en estas actividades se generaron unas dinámicas y un sentido ético y moral que es el que trató de visibilizar en este eje de problematización, es por ello, que siento, que es en el hacernos y sentirnos útiles, socioproductivos, sentirnos parte de algo que está construyendo, transformando,

creando, diferenciándose, insurgiendo desde otra mirada es lo que disipó el temor a los fantasmas que me acompañaron durante todo esta gestión y es el comentario, critico (enfática de algunos) de que al estar inmersa en los asuntos de ventas y distribución de servicios y productos estoy en las garras del feroz capitalismo y mercantilismo. Creo particularmente que problematizar sobre el sentirse socioproductivo en una institución como la Funesr, fue de gran importancia, dado que es parte del proceso humano, social y económico que apunta necesariamente reflexionar sobre la agregación de valores tangibles e intangibles para el crecimiento individual, colectivo e institucional.

Ahora es que veo lo que es ser productivo… y siento que nosotros sabemos y hacemos mucho más… y eso me gusta…

Luego de 2 años de gestión se muestra que aunque el espíritu de compromiso para dejar el buen nombre de la FUNESR en alto siempre fue el objetivo de los que allí laboraban, ahora se persiguen proyectos socioproductivos, se planifica con metas y controles, se perciben ingresos, se rinden cuentas, se comunican propuestas, se escuchan observaciones, se toman decisiones conjuntas, se ejecutan actividades dentro del encadenamiento socioproductivo, que un compañero resume en una frase:

> "…la verdad profe es que **ahora es que veo lo que es ser productivo,** siento que estoy desarrollándome como profesional, estoy aprendiendo otras cosas y hablo con otros compañeros de otras oficinas **y siento que nosotros sabemos y hacemos mucho más**… y eso me gusta" Jesús O (2016).

Salarios vs ingresos productivos

El sentido productivo de la FUNESR también fue percibido por la comunidad de trabajadores quienes sintieron

un importante apoyo dado que ofrecíamos productos a bajos precios con comodidades de pago por descuento de nómina a los trabajadores de los núcleos a nivel nacional, estos nos hacían pedidos que eran enviados por valija, y luego se tramitaba con Recursos Humanos los descuentos y salían mensualmente cheques por administración que eran depositados en nuestras cuentas.

En relación a esto vale la pena relatar un incidente ocurrido cuando luego de 2 meses en el mes de julio 2017, me percato de que no he visto ningún depósito por parte de administración vinculado con los descuentos de nómina, me acerco a la administración y pregunto. Me informan que no hay ningún pago y ellos no están al tanto de nada, pido a los responsables del proyecto me den informe detallado y me doy cuenta que no se había pasado a Recursos Humanos los listados con descuentos de abril y mayo, al preguntar ¿qué paso? la responsable me dijo que se le pasó y que había estado ocupada en otras cosas, le pregunte al supervisor inmediato y me dijo que tampoco sabía nada.

Esa situación me indignó mucho e hice fuertes llamados de atención y les comente "como se ve que aquí todos tenemos nuestro salario seguro, que todos somos unos funcionarios públicos y que nuestros hijos no comen de esas ventas porque si no estarían muertos de hambre…o las ventas estarían al día"

Lo sucedido, nos llevó a reflexionar sobre la falta de supervisión y control de este proyecto, así como el poco sentido productivo que tenemos al sentir que nuestro ingreso no depende de las fluctuaciones de las ventas de productos institucionales, como si sería, si el personal de la fundación se pagara con los ingresos propios.

En relación al aspecto que vengo reflexionando en cuanto a la condición que tenemos los empleados universitarios

cuando la excusa es que los bajos salarios que devengamos, resulta importante tomar en cuenta lo señalado por Borrego (1989) sobre el estímulo en la organización:

> El hombre, como ser social, actúa y se desarrolla bajo determinadas motivaciones que lo inducen a tener una determinada conducta de tipo social. La aplicación de una adecuada correspondencia entre los **estímulos morales y materiales se convierte en uno de los aspectos fundamentales a lograr en las condiciones del socialismo.** En relación con esta correspondencia entre los estímulos, el comandante en jefe Fidel Castro ha señalado: (…) junto al estimulo moral hay que usar siempre el estimulo material; sin abusar del uno ni del otro; porque lo primero nos llevaría al idealismo y lo segundo al desarrollo del egoísmo individual. Hemos de actuar de modo que los incentivos económicos no se conviertan en la motivación exclusiva del hombre, ni los incentivos morales sea el pretexto para que unos vivan del trabajo de los demás. En la aplicación de los estímulos materiales el Che consideraba que estos debían desarrollarse con mayor peso como estímulos colectivos, aun cuando reconocía la necesidad de su aplicación individual en determinadas condiciones. (Borrego 1989, Pág. 122).

La experiencia en la Funesr, dejó muestra que esto puede ser una realidad dentro de una universidad que se planifica como socioproductiva atendiendo desde su planeación inicial todo los aspectos de la direccionalidad democrática, los controles y los estímulos materiales y morales que deben obtener los trabajadores participantes en el proyecto. La planificación clásica que establece la OPSU deja poco espacio para estos fines, y mayoritariamente son percibidos sus manejos como discrecionales y negativos, no obstante, pienso es requisito de la administración insurgente y transformadora diseñar mecanismos para reflejar estos estímulos morales y materiales en los procesos cotidianos del crecimiento colectivo e institucional.

No obstante, pienso que la Fundación ha sido una gran escuela donde todos aprendemos de los diferentes aspectos del trabajo, pero también de nosotros mismos y nuestras propias capacidades y disposiciones del aprender, esto creo, es una de las motivaciones morales más significativas que se venía gestando, para impulsar la propuesta de Bigott (2011) para hacer de lo socioproductivo y la sustentablilidad una nueva episteme universitaria:

> Que le permita desarrollar al máximo sus capacidades creadoras que retroalimenten sus mecanismos de ajuste al proceso liberador, que acelere formas de autoaprendizaje lo que a su vez permitirá dar nuevas soluciones, marcadamente imaginativas al proceso de descolonización donde él o ella tienen que jugar papel de primer orden al lado de todos aquéllos que tengan un proyecto una auténtica liberación nacional (p. 200).

Esta cita del profesor Bigott (2011) se convierte en una propuesta tan insurgente como la de Rivero, para crear el nuevo episteme universitario, que apunta a la tan añorada Transformación Universitaria, que en mi concepción lleva implícita la socioproductividad que es, en sí misma un proceso de autoaprendizaje y liberación. No obstante, dicha transformación parece todavía muy lejana, en especial desde los espacios administrativos de la universidad dado que hablo de funcionarios públicos per se, muy alejados de la condición productiva, ya que somos empleados acostumbrados a recibir el salario quince y último, los bonos, las primas, etc. "trabajando o sin trabajar". Nuestras vacaciones en suma hace más de 2 meses, es decir, que somos funcionarios públicos que laboramos menos de 10 meses al año.

Es decir común entre el personal de la universidad cosas como: "…la universidad es la institución que te permite asegurar la vejez", " se trabaja poco se cobra poco", "los salarios no dan para más", "¿con qué ganas se hace algo aquí?", "aquí no reconocen nada y a nadie", por tanto, existe una percepción generalizada que se labora en espacios inerciales que justifican por sí solos "asistir, estar, sin hacer", en estos contextos, lamentablemente es poco común o familiar, que los trabajadores nos veamos, sintamos, creamos "… parte del proceso que le permita desarrollar al máximo las capacidades creadoras"

Con el eje de problematización Socioproductividad y sustentabilidad se visibiliza la complejidad de estos procesos que involucran la emocionalidad como un principio articulador de la direccionalidad y la administración insurgente que apunta al trabajo socioproductivo, donde las personas que integran las organizaciones requieren acoplarse en pro de un trabajo que los haga sentir satisfechos, orgullosos con lo que aportan y obtener valoración de esos aportes, cosa que se muestra en la entrevista a Jenny (trabajadora con 15 años en la UNESR y 3 años en la Fundación):

… la productividad es más que económica… hay otra motivación…me llena y me satisface, me siento 100% productiva

RR: Cuéntame tú tienes ya una larga experiencia en distintas áreas administrativas de la Universidad, tú has tenido altos cargo en la universidad y has trabajado con diferentes autoridades. Ahora bien, ¿qué me dices de tu experiencia en la FUNESR?, ¿cómo ha sido, has aprendido cosas distintas?

J: Principalmente es la motivación, no tengo otra palabra para definirlo, en mis años previos, yo iba a mi trabajo en la universidad a cumplir unas tareas específicas, a cumplir un

horario, a cobrar el sueldo, los aguinaldos, el bono vacacional, pero no había mayores tareas y objetivos que no fueran los descritos y encasillados en un modelo gerencial de que hay que hacer A, B y C. En estos momentos, hay una motivación, ¿Por qué? Porque hay unos proyectos, hay que cumplir, tenemos que darle la cara, hay un entorno, tenemos que pagarle a los proveedores, la parte comunitaria, de los profesores, los empleados, las comunidades con la parte de los químicos, estamos involucrados con el proyecto de los grados y sabemos que si nosotros no damos el 100% de nosotros entonces esas criaturas, esos seres humanos, esas almas, no se van a graduar y entonces la motivación va mas allá de un 15 y un último, cumplir un horario. La motivación es tengo que trabajar porque hay gente que depende de mi trabajo para poder continuar. Si yo no cumplo con el proyecto de los químicos o la membresía hay gente que no va a poder beneficiar de los productos y de los precios, y más allá de lo económico esas personas no van a poder tener la alegría de tener una franela institucional, una lonchera, es decir, que la satisfacción es principalmente emotiva, personal y eso llena mucho. Eso para mí es muy importante.

RR: Fíjate que lo que me estas describiendo lo puedo traducir en que a diferencia de tus otros trabajos en la universidad ahora le estás viendo un sentido productivo a lo que haces, es un sentido de productividad en lo social, en lo económico en lo humano?

J; Lo que pasa es que la productividad depende de a quien se lo estés preguntando, porque en mi mirada la productividad es más que económica, es más que los ingresos de la fundación, esos proyectos se han sostenido en el tiempo claro que por la rentabilidad pero mucho más allá de eso, por la satisfacción humana y personal. Cuando yo veo ese grado que se realiza, a mi eso me llena y me satisface, me siento 100% productiva, tanto así que dentro de la universidad en lo personal yo siento que toqué techo porque ya mi satisfacción no puede ser mayor, irme a otra área de la universidad creo que me sentiría vacía

porque no voy a cumplir con otra función social y humana como la de ahora, eso solo me lo ha ofrecido la Funesr bajo esta gestión. No hay otra dirección que me lo permita y mira que conozco bastante de esta universidad.

Equipo FUNESR mayo 2016, durante operativo de Grado

Equipo FUNESR mayo 2017 durante actividad de la Micromisión Simón Rodríguez

El punto de LLegada

Cumpliendo con la ruta metodológica pautada por Jara (2012) es necesario establecer este punto de llegada y la socialización de todos los hallazgos resultados durante el proceso de sistematización. En tal sentido, debo señalar que la socialización del presente trabajo se realizó en diversos momentos dado que siempre fue un ejercicio abierto donde los compañeros interactuaron en repetidas ocasiones de manera de atender la sugerencia de Torres Carrillo (1996) citado por Pérez de Maza (2016), quien destaca que:

> … la comunicación no debe asumirse como un momento posterior a la realización de la sistematización, sino como un proceso simultaneo. Lo ideal es que el equipo sistematizador informe periódicamente de los avances a través de encuentros, boletines, conversatorios, macro relatos, grupos de discusión, lo que favorecerá la retroalimentación en el proceso de sistematización, así como afinar la estrategia final de comunicación.

De igual forma al culminar la investigación se hizo una reunión general de equipo donde se mostraron los hallazgos más significativos y se oyeron las sugerencias y aportes.

Un tejido de categorías que se fueron entramando

Al llegar a este punto luego de un largo recorrido investigativo y narrativo de más de un año, debo asumir las frecuentes dudas, la incertidumbre, la ansiedad, las

contradicciones conscientes e inconscientes que tuve al confrontarme en primer lugar con el tema de investigación la gestión administrativa y la dirección, desde una mirada distinta a la de la gerencia capitalista, procurando "otro modelo" que apuntará a lo colectivo y en segundo lugar con el método de investigación: la sistematización de experiencias y las muchas interrogantes sobre ¿el cómo iniciar la narrativa?, ¿escribo en primera persona?, ¿cómo analizar mi experiencia cotidiana?, ¿cuál experiencia comentar?, entre otras . No obstante, el hecho de llegar a este punto, muestra que dichas dificultades y contradicciones en mucho fueron despejadas y convertidas, en hallazgos, resultados, análisis, propuestas, conocimientos y saberes.

Foto del equipo en reunión de socialización de la Sistematización Abril 2018

En un primer momento presente relatos de los cuales emergieron categorías que identifique y entretejí con mis ejes de problematización vinculado a los procesos administración que se realizaron en una organización como la FUNESR para evidenciar aspectos técnicos y humanos que están directamente involucrados con la invitación de

Rivero (2003) a hacer ciencia administrativa que "rompan con las prácticas repetitivas, memorísticas, librescas y extranjerizantes a que nos han acostumbrado…" las rutinas del trabajo administrativo de la universidad clásica.

Los análisis y categorías emergentes fueron trabajadas en un dialogo fructífero con autores que me permitieron ir vislumbrando un cuerpo analítico conceptual (de más de 15 aspectos) para definir mi quehacer al frente de la dirección de la FUNESR como una gestión socioproductiva dentro de un modelo colectivista, con un estilo de dirección centralizada democrática y participativa, que cambia de roles, que utiliza la planificación comprometida en todos sus procesos, con fuertes controles internos ejercidos desde el colectivo, donde se visibilizan las emociones para fortalecer el trabajo en equipo, se practica la comunicación horizontal para la escucha activa, se afrontan los conflictos, se aplica la motivación moral y material, con humor y espacios lúdicos - recreativos, y se permite que cada uno de los miembros del equipo se sienta parte de la cadena de valor de los proyectos productivos que se desarrollan.

Me interesa destacar que a diferencia de la investigación convencional de los aspectos administrativos y gerenciales con teorías y conceptos vinculados al liderazgo, la planificación, las motivaciones, el clima organizacional, etc. Como aspectos neutros "objetivos" que poco reflejan el sentido ideológico, humano y emocional que impulsa o frenan los procesos sociales y a los trabajadores ante el logro de los objetivos institucionales. Por el contrario, esta sistematización enfatiza esos aspectos poco convencionales en los estudios administrativos y gerenciales clásicos, dado que la metodología empleada me permitió mostrar la otra cara que pocas veces se hace visible en estos temas gerenciales.

En esta sistematización asomo a través de un cuerpo analítico, reflexiones sobre experiencias vivenciales, que vislumbran elementos estructurales de "otro modelo de gestión colectiva" como principal impulsador de los procesos administrativos insurgentes, donde lo socioproductivo es una suma de tangibles e intangibles para la creatividad, la liberación y la descolonización.

Al cierre del punto de llegada puedo decir satisfactoriamente que con esta sistematización se respondieron las interrogantes iníciales ¿cómo sucedieron las cosas?, ¿Qué esta tras los procesos administrativos de la Funesr 2015/2017?

Algunos párrafos insurgentes desde el cuerpo analítico:

Durante la elaboración de esta investigación, mi primer encuentro con la metodología de la sistematización de experiencia, fui confrontando diversas emociones y sensaciones especialmente durante el proceso de redacción, proceso que en algunos momentos se me hacia interminable, angustiante dado mi naturaleza azarosa, controladora y concluyente, en la cual no visibilizaba a donde me llevaría el análisis de todos esos relatos, para disipar tales angustias uno de mis asesores en el método me sugirió usar notas a pie de página para ir extrayendo algunos análisis y que ahora presento también como un conjuntos de párrafos insurgentes del ser y quehacer socioproductivo en la FUNESR y la UNESR:

Lo socioproductivo universitario: debe ser asumido como sentido integral que involucra lo formativo, económico, social, intelectual y emocional.

Lo socioproductivo universitario: como valor ético de agregaciones de tangibles e intangibles.

Lo socioproductivo universitario: no puede ser visto como redistribución de la renta producto del modelo extractivita.

Lo socioproductivo universitario: es semilla que germina para dar frutos por sí misma, aunado a una cadena de interrelaciones de agregación de valores.

Lo socioproductivo universitario: necesariamente debe generar excedentes, a corto, mediano y/o largo plazo para satisfacer las necesidades del colectivo.

Lo socioproductivo universitario: es planificación y controles administrativos y financieros

Lo socioproductivo universitario: es compromiso de un equipo humano con encuentros y desencuentros.

Lo socioproductivo universitario: debe enfrentar miedos y fantasmas, incertidumbres y resistencias.

Lo socioproductivo universitario: son riesgos, que hay que estar dispuestos a asumir responsablemente.

Lo socioproductivo universitario: siempre genera aprendizaje.

Lo socioproductivo universitario: requiere de una direccionalidad y liderazgo compartido, definido y firme.

Lo socioproductivo universitario: necesita de un espacio de confianza y credibilidad que permita creer.

Lo socioproductivo universitario: debe contener grandes cantidades de imaginación, creatividad y humor.

Lo socioproductivo universitario: necesita fluidez en la comunicación.

Lo socioproductivo universitario: es aceptación de errores para aprender de ellos.

Lo socioproductivo universitario: inversión en la gente y su esperanza.

Lo socioproductivo universitario: dar y recibir credibilidad.

Lo socioproductivo universitario: supone negociación y firmeza.

Lo socioproductivo universitario: requiere de todas las capacidades y esfuerzos nadie sobra pero debe haber complementariedad en los equipos.

Algunos nudos problemáticos identificados durante la experiencia.

Luego de vivir esta experiencia durante 2 años son muchos los elementos a considerar, no obstante, podemos decir, con satisfacción a este momento que muchos de los nudos problemáticos fueron superados, pero resultan de gran importancia visibilizarlos y dejarlos reflejados en estas páginas;

1. Superar la resistencia al cambio que se expresa en "aquí siempre lo hacemos así", "aquí se acostumbra de tal modo", "nosotros somos de tal manera...", "la directora anterior lo hacía de tal manera".
2. Poco entendimiento del compromiso productivo y la mirada y estilo gerencial de la nueva gerencia.
3. La visión de funcionario público que sólo espera bonos o primas que no resultan de su productividad y rendimiento personal.
4. Los temores creados que no les permite tener iniciativa para asumir las responsabilidades.
5. La cotidianidad laboral universitaria divorciada de la planificación productiva.
6. Los problemas de comunicación entre grupos humanos que muchas veces hizo que hubiesen fuertes choques personales.

7. Las ausencias, reposos, permisos que obstaculizaban el desarrollo de la planificación productiva y que en algunos casos obedecía lo establecía en su función de cargo.
8. La desmotivación producto de varios años sin ser tomados en cuenta para ascensos y reconocimientos laborales dentro de la universidad.
9. La falta de compromiso con el proyecto y con el trabajo del equipo.
10. Las diferencias políticas e ideológicas que en algún momento debilitó el apoyo a algunas actividades requeridas.
11. El desconocimiento y descoordinación existente entre las realidades de los núcleos y la centralidad de las oficinas de la sede de la Universidad.

A manera de Cierre

Creo que uno de los elementos fundamentales a los que debo hacer referencia es que tanto las experiencias, como los autores referidos, coinciden en entender lo socioproductivo como espacios de liberación, crecimiento y creación. Lo socioproductivo se hace un sentimiento, acción, concreción, emoción que conlleva en palabras de Bigott (2011) a "…. desarrollar al máximo… capacidades creadoras…proceso liberador, proceso de descolonización…proyecto de una auténtica liberación nacional (pág. 200).

Esta sistematización es el testimonio que muestra que la administración insurgente y transformadora, emerge desde experiencias institucionales cotidianas, experiencias como la de la dirección y la gestión de la FUNESR, que se legitimó a través de los sujetos protagónicos que las vivenciaron como colectivo de trabajadores universitarios involucrados en proyectos socioproductivos con aciertos y desaciertos, que requirió ser analizada, visibilizada, sistematizada y socializada, para ser propuesta como alternativa insurgente, para de allí comenzar a dar los pasos que los autores aquí trabajados (Simón Rodríguez, Jesús Rivero, Orlando Borrego, Luis Bigott), me impulsaron a dar, es decir, hacer "ciencia nuestra" liberadora, descolonizada, atrevida para cambiar, transformar, y construir otras normas, otras

regularizaciones, otros haceres que a largo plazo puedan lograr los objetivos deseados y modificar las conciencias, conductas para pasar de simples egresados, trabajadores, funcionarios del sistema capitalista a creadores de trabajo productivo, liberador, descolonizado con autocrecimiento individual y colectivo.

Por otra parte, estoy segura que como esta experiencia socioproductiva creadora e insurgente existen otras a lo largo de la universidad y sus núcleos, experiencias que necesitan ser sistematizadas y socializadas, y este es uno de los aportes más significativos de esta sistematización de experiencias dentro del trabajo administrativo de la UNESR, dado que deja evidencia que los procesos de planificación y gestión socioproductiva son una enorme fuente de producción de conocimientos científico administrativo así como herramienta para el trabajo de descolonización y creación de nuevas realidades institucionales.

Referencias Bibliohemerográficas

- AGUILERA, AMANDA (2017).*Mi historia en la FUNESR.* Material inédito digital.
- BIGOTT (2011).*Hacia una pedagogía de la descolonización. Colección Pensamiento Crítico Luis Beltrán Prieto.* Caracas.
- BORREGO, ORLANDO (1989) L*a ciencia de dirección,* La Habana: Ediciones Mitrans.
- CORRASCO, GLORIA (2016) *La Vigencia del Pensamiento de Simón Rodríguez en la epistemología Administrativa.* Revista de Educación y Ciencias Humanas Nº 38-38. Diciembre- Enero.
- FREIRE, PAULO. (1970). *Pedagogía del Oprimido.* Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- FUNDACIÒN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL. (2010) *Sistematización de la experiencia de apoyo al desarrollo comunitario, Calle 18 El Valle.* Caracas: Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas.
- JARA, HOLLIDAY, ÓSCAR (2012). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos.* Revista internacional sobre

investigación en educación global y para el desarrollo. (Disponible en http://noticiasrelac.ning.com/group/sistematizacion)

- INOJOZA, HENRY (2013).INVESTIGAR PARA SUBVERTIR. *Fundamentos de la Investigación-Acción Transformadora.* Fondo Editorial Asamblea Nacional Willian Lara.
- MARTORANO (2011) *Los Principios de la Gerencia Socialista.* Documento digital disponible en https://www.aporrea.org/ideologia/a115055.html
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR LA MISIÓN ALMA MATER (2009). Caracas.
- MOSCOVICI, S. (1986). *Pensamiento y Vida Social. Psicología Social y Problemas Sociales. Psicología Social ii.* Barcelona: Paidós.
- MOSCOVICI, S. HEWSTONE, M. (1987). *"De la Ciencia al Sentido Común". la naturaleza de las representaciones sociales.* En Moscovici, S. Psicología Social II, pp. 679-710. Barcelona: Paidós.
- PÉREZ, DE MAZA, TERESITA. (2016). *Guía didáctica para Sistematización de experiencias en contextos Universitarios. Universidad Nacional Abierta,* Caracas: Ediciones del Vicerrectorado Académico.
- LUGO, GREDY (2013). *Las Emociones Como Constructos de Significados Relacionales en la Gerencia. En La Última Frontera de la Gerencia. Aportes para la construcción de una teoría desde el pensamiento emergente.* Monasterio Coop. GERESCO. Caracas. (pág. 93-115)
- RIVERO, JESÚS (2003). *Planificación Administrativa y Compromiso social*. Caracas: Grupo Editorial Decisión Local.

- RODRIGUEZ (2013). *Una Compresión de las Redes Organizacionales Desde lo Individual y Grupal*. En La Última Frontera de la Gerencia. Aportes para la construcción de una teoría desde el pensamiento emergente. Monasterio Coop. GERESCO. Caracas. (pág. 51-63)
- ZAMBRANO, LUISA F. (2014) *Formación e Investigación Socioproductiva para Construir "La Ciencia Nuestra"* Elementos para transcender la universidad que tenemos. Folleto N° 7 Publicado por el Ministerio del poder popular para la ciencia y la tecnología.

Administración
Insurgente y Transformadora

Este trabajo es una sistematización de experiencias en el área de la Administración y la Gerencia, que relata experiencias institucionales cotidianas, experiencias vinculadas a la planificación, la dirección y la gestión de una fundación universitaria con diversos proyectos de emprendimientos socioproductivos, ejecutados y vivenciados por un equipo de trabajadores administrativos universitarios.

Se relatan los aciertos y desaciertos, los logros y fracasos de los haceres propios del intentar hacer cambios y transformaciones dentro del modelo convencional de la administración capitalista para construir una administración insurgente y transformadora que lucha por hacer "ciencia nuestra" liberadora, descolonizada, atrevida, para cambiar, transformar y construir otras normas, otras regularizaciones en la gestión administrativa de las instituciones públicas venezolanas.

Luisa F. Zambrano D.

Sociologá y Doctora en Ciencias Sociales egresada de la UCV. Actualmente es docente investigadora esacalafón Asociada de la UNESR y asesora de diferentes instituciones públicas y privadas, tiene en su haber variadas publicaciones vinculados a diferentes temas del campo de la sociología.

ISBN: 978-980-288-074-4

Colección Educatorio